

MODELLO ORGANIZZATIVO PER LA ZES UNICA

Linee guida strategiche e matrici di responsabilità per l'integrazione dei processi aziendali durante lo sviluppo dimensionale e organizzativo

Focus: Istituzione della figura del PM ZES

*Working Paper
per imprenditori e
professionisti
impegnati nella
gestione di
Autorizzazione
Unica, fiscalità
d'impresa e
compliance del
Credito d'Imposta.*

MODELLO ORGANIZZATIVO PER LA ZES UNICA

Linee guida strategiche e matrici di responsabilità per l'integrazione dei processi aziendali durante lo sviluppo dimensionale e organizzativo

Working Paper

per imprenditori e professionisti impegnati nella gestione di Autorizzazione Unica, fiscalità d'impresa e compliance del Credito d'Imposta.

ABSTRACT

L'entrata in vigore della ZES Unica per il Mezzogiorno impone un profondo ripensamento dei modelli di gestione delle agevolazioni pubbliche a finalità regionale. Il presente lavoro analizza, attraverso l'esame empirico dei flussi istruttori e delle cause tipiche di decadenza dei benefici, l'inefficacia dei modelli gestionali tradizionali strutturati per funzioni isolate. Viene teorizzata la codifica di un protocollo di governance multidisciplinare integrata che centralizza i flussi informativi tra uffici tecnici, direzioni finanziarie e organi di controllo contabile. Il framework si fonda sull'istituzione della figura di coordinamento del Project Manager ZES (PM ZES), sull'applicazione di una Matrice RACI sequenziale e sull'adozione del protocollo di audit organizzativo SCT (Scientific Corporate Test). Il modello offre un framework di *risk assessment* preventivo a tutela degli investimenti straordinari e della stabilità patrimoniale delle imprese.

English

The implementation of the Single SEZ (ZES Unica) for Southern Italy demands a thorough reassessment of corporate management models for regional aid schemes. Through an empirical analysis of application failures and tax benefit forfeitures, this paper highlights the ineffectiveness of traditional, siloed corporate structures. It theorizes the codification of an integrated, multidisciplinary governance protocol designed to streamline information workflows among technical, financial, and auditing departments. The framework is centered on the institutionalization of the ZES Project Manager (PM ZES), the application of a sequential RACI Matrix, and the implementation of the SCT (Scientific Corporate Test) organizational audit protocol. The model delivers a preventive risk assessment framework designed to protect extraordinary investments and guarantee corporate financial stability.

Parole chiave: ZES Unica Mezzogiorno; Project Manager ZES; Governance aziendale; Silos organizzativi; Matrice RACI; Risk assessment preventivo.

Gaetano Percuoco

Ricercatore Indipendente in Business Administration & Compliance

Motivazioni dell'Elaborato

La nascita di questo manuale organizzativo risponde a una precisa urgenza emersa sul campo: l'entrata in vigore della ZES Unica per il Mezzogiorno ha introdotto un'opportunità straordinaria di sviluppo industriale e commerciale, ma ha contemporaneamente esposto le imprese a un labirinto burocratico e fiscale di eccezionale complessità. Nel panorama industriale odierno, la stragrande maggioranza dei fallimenti legati all'ottenimento, e soprattutto al mantenimento, delle agevolazioni pubbliche non deriva dalla qualità intrinseca dei progetti, ma da un approccio frammentato. Gli uffici tecnici, le direzioni finanziarie e i consulenti fiscali operano troppo spesso come "silos" isolati, incapaci di sincronizzare la compliance urbanistica con i rigidi tempi della competenza contabile

Il metodo e la proposta di fondo di istituire una figura tanto multidisciplinare quanto centrale per guidare Imprenditori, CFO e Professionisti attraverso una vera e propria rivoluzione metodologica è stato ideato dal Dott. Gaetano Percuoco. La motivazione cardine è quella di fornire uno strumento rigorosamente pratico e operativo, capace di dimostrare che lo sviluppo aziendale e l'accesso a strumenti di finanza agevolata non rappresentano un semplice adempimento formale, ma un processo straordinario che richiede una cabina di regia centralizzata, terza e indipendente.

Attraverso la formalizzazione della figura del Project Manager ZES, l'introduzione di matrici di responsabilità (RACI) e l'ausilio di framework scientifici integrati (come lo strumento di analisi organizzativa SCT - *Scientific Corporate Test* sviluppato in sinergia accademica), l'autore si propone di colmare il divario interpretativo tra le norme e la realtà di fabbrica. L'obiettivo finale dell'opera è trasformare il rischio normativo in certezza matematica del beneficio economico, blindando l'investimento aziendale ed evitando sanzioni o revoche ex-post durante il periodo di mantenimento obbligatorio dei beni.

Note sull'autore

Ricercatore indipendente, specializzato in valutazione aziendale e revisione delle procedure interne, già docente dell'ITS, attivo come Consulente Tecnico del Tribunale di Bari per le aree societarie e industriali, il Dott. Gaetano Percuoco collabora stabilmente con primari istituti per lo sviluppo di protocolli scientifici di scoring (SCT) e modelli di governance contribuendo allo sviluppo delle organizzazioni territoriali.

La sua filosofia operativa pone al centro dell'impresa la regia strategica centralizzata e diretta dall'uomo, l'etica applicata al business e la figura del Project Manager come baluardo a tutela degli investimenti straordinari e della compliance normativa. Le sue linee di ricerca e i contributi metodologici sulle organizzazioni e sviluppo industriale sono sempre disponibili.

Sommario

INTRODUZIONE: DALL'ESPERIENZA SUL CAMPO ALLA CERTEZZA DEL VALORE.....	6
MODULO 1: LA GOVERNANCE MULTIDISCIPLINARE ED IL PROJECT MANAGER ZES	7
1.1 L'Istituzione del Project Manager ZES (PM ZES)	8
1.2 Gli Strumenti Operativi del PM ZES: Il Piano di Controllo	9
1.3 La Matrice delle Responsabilità (RACI) per la Compliance ZES Unica.....	9
MODULO 2: LO SPORTELLLO UNICO S.U.D. ZES E LE SEMPLIFICAZIONI URBANISTICHE... 12	
2.1 La Variante Urbanistica Automatica (Articolo 15 D.L. 124/2023)	12
2.2 La Clausola di Salvaguardia Commerciale (D.Lgs. 114/1998)	13
MODULO 3: IL CREDITO D'IMPOSTA ZES UNICA E LA COMPLIANCE FISCALE	15
3.1 La Ripartizione Temporale e la Competenza Fiscale (Articolo 109 TUIR).....	15
3.2 Il Ruolo Strategico del PM ZES: Coordinamento e Controllo.....	16
3.3 La Regola del 50% Immobiliare	16
3.4 La Soglia Minima di Accesso e l'Importo Massimo Agevolabile	16
3.5 Il Vincolo di Territorialità per i Beni Mobili.....	17
MODULO 4: IL FINANCIAL MIX STRATEGICO ED I LIMITI DEGLI AIUTI DI STATO	17
4.2 Massimali di Intensità d'Aiuto (ESL) e la deroga per i Crediti d'imposta	18
4.3 Esempio Numerico di Cumulo: ZES Unica + Transizione 5.0	19
MODULO 5: PROTOCOLLO OPERATIVO DI COMPLIANCE E CONTROLLI	20
5.1 Controlli Preventivi (Prima della presentazione della Fase 1).....	20
5.2 Controlli Intermedi (Durante l'esecuzione del cantiere)	20
5.3 Controlli Consuntivi (In sede di Dichiarazione Integrativa).....	20
5.4 La Checklist Documentale del "Fascicolo di Compliance ZES"	21
MODULO 6: GLI STRUMENTI DIGITALI DI SUPPORTO ALLA GOVERNANCE ZES.....	21
Il Ruolo dell'Intelligenza Artificiale: Supporto Strumentale e Centralità Umana	23
Il Principio di Terzietà: Perché il PM ZES non può essere interno	24
Il Limite degli Specialisti Verticali e la Necessità di Competenze Trasversali	25
RINGRAZIAMENTI TECNICI	26
BIBLIOGRAFIA E FONTI NORMATIVE DI RIFERIMENTO.....	27
MODELLO DI LETTERA DI NOMINA DEL PM ZES.....	28
STANDARD DI CERTIFICAZIONE DEL REVISORE LEGALE.....	29
COLLOQUIO PER LA RAPIDA COMPrensione PROGETTO.....	30

INTRODUZIONE: DALL'ESPERIENZA SUL CAMPO ALLA CERTEZZA DEL VALORE

I piani di investimento legati alla finanza agevolata e, in particolare a misure complesse come il Credito d'Imposta ZES Unica, non sono semplici adempimenti burocratici. Essi rappresentano, per loro stessa natura, **operazioni straordinarie di sviluppo, espansione e trasformazione industriale**.

L'esperienza sul campo e l'analisi dei progetti aziendali dimostrano una realtà inequivocabile: l'efficacia di queste manovre non si misura solo nella capacità di intercettare il fondo o il tax credit, ma nella capacità di **mantenerlo nel tempo**, azzerando il rischio di revoche, sanzioni o contenziosi in fase di controllo.

Troppo spesso le imprese affrontano queste sfide con un approccio frammentato, delegando le singole attività a comparti stagni: l'ufficio tecnico segue l'urbanistica, l'amministrazione gestisce le fatture, il fiscalista si occupa dell'F24. Questa mancanza di coordinamento strutturato è la causa principale del fallimento o del parziale recupero delle agevolazioni.

Questo manuale nasce con un obiettivo preciso: **essere un elaborato rigorosamente pratico ed operativo**, uno strumento d'aula e di governance concepito per chi deve guidare l'azienda verso una crescita sicura.

Per fare questo, l'opera pone al centro un cambio di paradigma fondamentale: **l'istituzione e la valorizzazione del PM ZES (Project Manager dedicato)**. Nelle operazioni di espansione aziendale, la figura di un coordinatore centrale, un professionista il cui ruolo esclusivo sia seguire l'intero ciclo di vita dell'investimento, studiando costantemente gli aggiornamenti, le prassi interpretative dell'Agenzia delle Entrate e le continue novità normative e coordinando le azioni dei vari professionisti. Questa è una figura che svolge una funzione insostituibile e non può essere delegata ad un professionista con una formazione verticale. Esso non viene istituito per scontrarsi o scavalcare nessuno, ma il lavoro va diretto con competenze trasversali e questa figura fa da cuscinetto tra le volontà della proprietà, non sempre realizzabili, le norme e i professionisti.

Il messaggio chiave che questo testo vuole trasmettere al vertice aziendale è chiaro: **il Project Management applicato alla finanza agevolata non è un costo, ma un valore di certezza**.

Investire in una governance centralizzata, capace di presidiare la compliance urbanistica, fiscale e giuslavoristica, significa "blindare" l'investimento. Significa trasformare l'incertezza del rischio normativo nella certezza matematica del beneficio economico, garantendo all'imprenditore, al CFO e agli stakeholder che ogni euro investito generi il valore atteso, senza sorprese future.

L'istituzione della Zona Economica Speciale Unica (ZES Unica) per il Mezzogiorno rappresenta una delle riforme strutturali più profonde ed ambiziose degli ultimi decenni per il panorama industriale e commerciale italiano. Il legislatore, integrando le diverse esperienze delle precedenti ZES regionali in un unico grande attrattore di investimenti, ha creato un binario amministrativo e fiscale preferenziale per le aziende che intendono stabilirsi, espandersi o ristrutturare la propria capacità produttiva nelle regioni meridionali (Basilicata, Calabria, Campania, Molise, Puglia, Sardegna, Sicilia e Abruzzo), estendendone parzialmente i benefici ad alcune aree del Centro Italia (Marche e Umbria).

Tuttavia, la straordinarietà di questo strumento non deve trarre in inganno: la ZES Unica non è un'agevolazione automatica o di semplice accesso. Al contrario, si tratta di un meccanismo ad altissima complessità burocratica, tecnica, urbanistica e finanziaria. Per la prima volta nella storia della finanza agevolata italiana, un'unica misura richiede la convergenza e la perfetta sincronia di due procedimenti storicamente separati e coordinati da professionalità differenti:

- **1. L'Autorizzazione Unica (Profilo Urbanistico/Amministrativo):** La drastica semplificazione dei titoli abilitativi edilizi, urbanistici, ambientali e paesaggistici. Attraverso lo Sportello Unico Digitale (S.U.D. ZES) e la convocazione della Conferenza di Servizi decisoria, l'imprenditore può ottenere varianti urbanistiche automatiche (ad esempio per edificare in zone residenziali o agricole) e autorizzazioni integrate in tempi ridottissimi, dichiarando l'opera di pubblica utilità, indifferibilità e urgenza.
- **2. Il Credito d'Imposta (Profilo Fiscale/Finanziario):** L'accesso a un tax credit di eccezionale portata (fino al 50-60% per le piccole e medie imprese nelle aree meridionali), utilizzabile in compensazione tramite modello F24. Questo incentivo fiscale richiede il rispetto rigoroso del principio di competenza economica (Articolo 109 TUIR), la tracciabilità millimetrica dei flussi finanziari tramite canali SDI e l'obbligatoria certificazione dei costi da parte di un revisore legale iscritto al registro ministeriale.

ATTENZIONE: La mancanza di dialogo e coordinamento tra il progettista edile (incaricato della variante urbanistica), l'ufficio acquisti (incaricato della contrattualizzazione dei macchinari), il CFO (responsabile del financial mix) ed il revisore legale (responsabile dell'attestazione delle spese) rappresenta la prima causa di scarto delle domande sul portale dell'Agenzia delle Entrate e/o di successiva revoca del beneficio con sanzioni pesantissime.

Questo manuale nasce proprio con l'obiettivo di superare la frammentazione dei ruoli, fornendo ad imprenditori, direttori finanziari e professionisti le linee guida organizzative per istituire una governance interna integrata. Il fine ultimo è comprendere 'cosa fare', 'perché farlo' e 'come mitigare i rischi', trasformando la ZES Unica da un labirinto burocratico a un formidabile motore di accelerazione e competitività aziendale. Questa è l'importanza strategica di questo documento che ha già supportato più di qualche organizzazione.

MODULO 1: LA GOVERNANCE MULTIDISCIPLINARE ED IL PROJECT MANAGER ZES

La complessità della ZES Unica risiede nella sua natura intrinsecamente multidisciplinare, un ecosistema normativo in cui il diritto urbanistico, la compliance fiscale, la contrattualistica commerciale e la gestione del personale si intersecano in modo indissolubile. Questa interdipendenza trasforma ogni scelta operativa in un potenziale fattore di rischio sistemico: un banale errore commesso in fase di progettazione o di inquadramento urbanistico può compromettere irreparabilmente l'ammissibilità fiscale del credito d'imposta; simmetricamente, una sfasatura temporale nei pagamenti ai fornitori, un ritardo nei SAL (Stato

Avanzamento Lavori) o una mancata comunicazione amministrativa possono far decadere l'Autorizzazione Unica rilasciata dal S.U.D. ZES, bloccando l'intero piano di sviluppo industriale.

Nelle operazioni straordinarie di espansione, l'approccio tradizionale "per comparti stagni" (silos organizzativi) si rivela fallimentare. Se l'Ufficio Tecnico ragiona unicamente sulle cubature, il CFO sulla liquidità e il Fiscalista sulla dichiarazione dei redditi senza una visione d'insieme, la perdita dell'agevolazione non è un'ipotesi, ma una certezza statistica. La ZES Unica esige una governance integrata, capace di mappare i rischi in tempo reale e di sincronizzare i tempi del cantiere con i tempi della finanza e del fisco.

1.1 L'Istituzione del Project Manager ZES (PM ZES)

La prima, fondamentale raccomandazione organizzativa per qualsiasi impresa che intenda approcciare questo strumento è l'istituzione formale del **Project Manager ZES (PM ZES)**. Questa figura, interna o esterna all'azienda (es. un project manager senior, l'ingegnere capo o un professionista esterno delegato dalla governance con competenze trasversali e autorevolezza), non svolge una funzione meramente esecutiva, ma rappresenta l'organo di collegamento strategico. Ha il compito primario di agire come *Single Point of Contact* (SPOC) e coordinatore centrale, assumendo la responsabilità della tenuta dell'intera operazione davanti al Consiglio di Amministrazione.

L'operatività del PM ZES si articola su quattro pilastri metodologici fondamentali:

- **Raccordo Operativo:** Coordinare e fluidificare lo scambio di informazioni in tempo reale tra tutti i reparti aziendali (Acquisti, Amministrazione, Direzione Tecnica, HR) e i professionisti esterni coinvolti (Progettisti, Fiscalisti, Revisore Legale, Consulente del Lavoro). Il PM ZES abbatte le asimmetrie informative, assicurando che ogni attore conosca l'impatto delle proprie azioni sulle altre aree della compliance.
- **Controllo dei Tempi:** Monitorare costantemente il cronoprogramma dei lavori edili e l'installazione dei macchinari strumentali nuovi. Il PM ZES deve garantire il perfetto allineamento tra lo stato di avanzamento fisico delle opere e il principio di competenza fiscale (Art. 109 TUIR), scongiurando lo slittamento dei costi oltre le finestre temporali di vigenza dell'agevolazione.
- **Presidio Documentale:** Validare in modalità *ex ante* i contratti di appalto, gli ordini di acquisto, i contratti di leasing e, soprattutto, la dicitura delle fatture elettroniche prima della loro emissione definitiva. Un errore formale in fattura o l'assenza del codice identificativo normativo obbligatorio può invalidare la spettanza del credito; il PM ZES agisce come un "filtro di compliance" prima di ogni movimento finanziario.
- **Risk Management Normativo e Prassi:** Studiare, interpretare e recepire tempestivamente gli aggiornamenti di legge, i decreti attuativi, le circolari ministeriali e le risposte agli interpelli dell'Agenzia delle Entrate. Questa attività di monitoraggio continuo trasforma la funzione del PM ZES da centro di costo a presidio di certezza giuridica ed economica per l'impresa.

1.2 Gli Strumenti Operativi del PM ZES: Il Piano di Controllo

Per tradurre i propri compiti di governance in azioni preventive, misurabili e verificabili in sede di audit, il **PM ZES** deve dotarsi di un apparato di controllo strutturato. La gestione di un investimento industriale straordinario in regime di ZES Unica non può essere affidata a flussi informativi verbali o a reportistiche contabili ordinarie. deve adottare almeno due specifici strumenti di gestione che integrano l'area tecnica con quella finanziaria:

1. **Il Master Plan della Compliance:** Un diagramma di Gantt integrato dove ogni *milestone* tecnica (es. fine lavori strutturali, collaudo macchinari) è associata alla relativa *milestone* fiscale (es. emissione fattura di saldo, competenza ex Art. 109 TUIR, certificazione del revisore).
Il Registro dei Rischi ZES (Risk Register): Un documento dinamico che mappa i punti critici dell'investimento (es. rischio di sfioramento del tetto dei 100 milioni, ritardo nelle consegne, oscillazioni dell'organico medio ULA) assegnando a ciascuno un livello di probabilità, un impatto finanziario e una strategia di mitigazione immediata.

1.3 La Matrice delle Responsabilità (RACI) per la Compliance ZES Unica

Per garantire che gli strumenti operativi sopra citati vengano alimentati correttamente, aggiornati in tempo reale e presidiati senza asimmetrie informative, l'organizzazione aziendale deve procedere alla **mappatura scientifica dei flussi di lavoro**. La matrice RACI (*Responsible, Accountable, Consulted, Informed*) rappresenta lo standard di riferimento della scienza dell'organizzazione aziendale applicato alla multi-compliance.

Essa definisce con assoluta precisione "chi fa cosa" e "chi risponde di cosa", scardinando definitivamente il modello di gestione disfunzionale per "silos isolati" in cui l'ufficio tecnico edilizio, la direzione finanziaria (CFO), il revisore contabile e il consulente del lavoro operano senza una cabina di regia centralizzata

Nell'architettura di controllo della ZES Unica, l'attribuzione dei ruoli segue logiche funzionali rigorose:

Accountable (A - Responsabilità Ultima): Identificato esclusivamente nella figura del **Legale Rappresentante / Direzione Generale**. È colui che detiene il potere di firma giuridica e risponde civilmente e penalmente della veridicità delle dichiarazioni sostitutive di atto notorio incluse nei modelli trasmessi all'Agenzia delle Entrate.

Responsible (R - Esecuzione Operativa): È il soggetto incaricato di eseguire materialmente l'attività o di presidiarne l'esecuzione tecnica. Il **PM ZES** detiene la veste di "Responsible" nella quasi totalità delle fasi di coordinamento.

Consulted (C - Consultazione Preventiva): Sono i professionisti o gli uffici dotati di competenze specialistiche verticali che devono essere tassativamente consultati e coinvolti *prima* che l'attività venga conclusa. Ad esempio, l'**Ufficio Tecnico** viene consultato per asseverare la conformità catastale e urbanistica, mentre il **Revisore Legale** viene consultato in fase di calcolo dell'Equivalent Sovvenzione Lordo (ESL) per validare i limiti comunitari sugli aiuti di Stato.

Informed (I - Informativa Successiva): Sono i soggetti che devono essere tempestivamente informati del completamento di una fase per poter allineare le proprie attività derivate, senza essere direttamente coinvolti nella fase genetica del processo (es. il Consulente del Lavoro informato dell'avvio dei cantieri per programmare i flussi occupazionali)

Per comprendere l'importanza di questa figura di coordinamento, si riporta di seguito la matrice RACI organizzativa che mappa i ruoli chiave per ciascuna macro-fase del progetto industriale:

Attività / Fase	Governance	PM ZES	Ufficio Tecnico	CFO	Revisore Legale	Cons. Lavoro
Fattibilità & Business Plan	A	R	C	C	I	I
Analisi Cumulo Agevolazioni & Calcolo ESL	A	C	I	R	C	I
Presentazione Istanza S.U.D. ZES	A	R	C	I	I	I
Negoziazione Contratti & Ordini	A	C	I	R	I	I
Monitoraggio SAL Edili & Consegne	I	R	R	C	I	I
Certificazione Spese & Invio AE	A	C	I	R	R	I
Mantenimento quinquennale e ULA	A	R	C	C	I	R

Legenda RACI: R = Responsible (Chi esegue l'attività); A = Accountable (Chi ha la responsabilità ultima e firma); C = Consulted (Chi deve essere consultato prima); I = Informed (Chi deve essere informato ad attività conclusa)

Nota di Governance Aziendale per la Matrice **RACI**

Fase 1 (Verifica 200k): Il CFO e il PM ZES condividono la responsabilità (**R**) di validare che il budget allocato superi la soglia minima d'ingresso prima di avviare qualsiasi pratica amministrativa o urbanistica.

Fase 2 (Calcolo ESL): La Direzione Finanziaria ha la responsabilità esclusiva (**R**) di effettuare il calcolo dell'Equivalente Sovvenzione Lordo in caso di "financial mix", avvalendosi della consulenza del Revisore (**C**) per validare i massimali comunitari.

Fase 3 (Presentazione Istanza S.U.D. ZES): Il PM ZES assume la responsabilità esecutiva (**R**) del caricamento telematico del progetto e del Business Plan sul portale ministeriale, interfacciandosi con l'Ufficio Tecnico (**C**) per la predisposizione degli elaborati grafici, delle relazioni di conformità urbanistica e per la gestione dell'eventuale input di "Non Conformità" volto ad attivare la variante automatica.

Fase 4 (Negoziazione Contratti & Ordini): Il CFO detiene la titolarità (**R**) della contrattualizzazione con fornitori e appaltatori, coordinandosi con il PM ZES (**C**) il quale agisce come filtro di compliance per garantire l'inserimento tassativo nei contratti e nelle fatture elettroniche delle diciture obbligatorie per legge e del codice CUP del progetto.

Fase 5 (Tracciabilità logistica): L'Ufficio Tecnico e il PM ZES lavorano in parallelo (**R**) per garantire che i macchinari mobili non lasciano il perimetro della ZES Unica e che i cantieri rispettino i SAL per la competenza fiscale (Art. 109 TUIR).

Fase 6 (Certificazione Spese & Invio AE): Il CFO e il Revisore Legale dei Conti operano in stretta sinergia condividendo la responsabilità (**R**) della chiusura della pratica: il Revisore rilascia la relazione di certificazione contabile delle spese sostenute e il CFO presiede alla trasmissione telematica all'Agenzia delle Entrate della Comunicazione Integrativa (Fase 2) entro le finestre perentorie stabilite dalla legge, sotto la supervisione e il coordinamento documentale del PM ZES (**C**).

Fase 7 (Monitoraggio ULA e Lock-in): Il Consulente del Lavoro diventa attore principale (**R**) nel monitoraggio dell'organico medio per preservare i requisiti occupazionali legati agli investimenti, mentre il PM ZES coordina (**R**) le ispezioni documentali periodiche sul mantenimento dei beni.

MODULO 2: LO SPORTELLO UNICO S.U.D. ZES E LE SEMPLIFICAZIONI URBANISTICHE

L'Autorizzazione Unica rappresenta la colonna portante della semplificazione amministrativa all'interno della ZES Unica. Esso consente di superare i limiti temporali e i vincoli burocratici tipici delle amministrazioni locali, offrendo alle imprese una corsia preferenziale per la realizzazione delle opere. Il procedimento di **Autorizzazione Unica** ex artt. 14 e 15 del D.L. 124/2023 costituisce il pilastro fondamentale della semplificazione amministrativa nella ZES Unica. Dal punto di vista della governance, questo strumento non è una semplice opzione procedurale, ma una **barriera di protezione contro i tempi morti della burocrazia locale**. Concentrando in un unico titolo digitale tutti i visti, i pareri e i nulla osta ambientali o paesaggistici, l'Autorizzazione Unica permette di sincronizzare la cantierizzazione tecnica con le rigide scadenze fiscali del credito d'imposta

2.1 La Variante Urbanistica Automatica (Articolo 15 D.L. 124/2023)

Qualora il progetto d'investimento preveda la costruzione ex novo o l'ampliamento strutturale di un fabbricato industriale o commerciale su aree non conformi agli strumenti urbanistici vigenti (ad esempio, su terreni a destinazione agricola o residenziale), l'azienda non deve avviare la procedura ordinaria di variante presso il Comune. L'intero iter viene accentrato in modalità telematica attraverso lo sportello S.U.D. ZES. **Dichiarazione di Non Conformità:** Alla domanda urbanistica sul portale e nel Business Plan ministeriale si deve rispondere tassativamente 'NO'. Questo input segnala formalmente alla Struttura di Missione che il progetto è in contrasto con le previsioni urbanistiche vigenti e attiva immediatamente i poteri straordinari di deroga.

Segnalazione di Non Conformità: All'interno del portale e nella documentazione tecnica a corredo del Business Plan, il richiedente deve dichiarare esplicitamente la **non conformità** urbanistica dell'intervento. Questo input attiva l'attivazione della procedura speciale di variante integrata nell'Autorizzazione Unica, notificando alla Struttura di Missione la necessità di avviare l'iter derogatorio.

Convocazione della Conferenza di Servizi: La Struttura di Missione ZES, previa verifica della completezza documentale, procede all'indizione della Conferenza di Servizi decisoria (di norma in forma semplificata e asincrona) entro 5 giorni lavorativi dalla ricezione dell'istanza.

Il Ruolo Vincolante del Consiglio Comunale: L'efficacia della variante urbanistica non è un automatismo assoluto della Conferenza. Qualora il progetto contrasti con il Piano Regolatore Generale (PRG), l'approvazione finale è subordinata alla **preventiva delibera di assenso del Consiglio Comunale** interessato, il quale mantiene l'ultima parola sulla pianificazione del proprio territorio.

Fase di Pubblicazione e Tutela Paesaggistica: Il progetto in variante deve essere pubblicato per **almeno 30 giorni** sui portali istituzionali per consentire la presentazione di osservazioni pubbliche. Inoltre, i poteri di deroga della ZES Unica non si estendono ai vincoli del Piano Paesaggistico Regionale (PPR); il parere della Soprintendenza Archeologia, Belle Arti e Paesaggio resta un passaggio istruttorio imprescindibile, che deve essere acquisito all'interno della Conferenza.

Effetti della Determinazione Conclusiva e Pubblica Utilità: La determinazione motivata di conclusione positiva della Conferenza di Servizi sostituisce a ogni effetto pareri, visti, nulla osta e autorizzazioni di tutte le amministrazioni coinvolte (Regione, Comune, ASL, Vigili del Fuoco, Soprintendenza), costituendo formale **Autorizzazione Unica ZES**. Il medesimo provvedimento comporta *ex lege* la **dichiarazione di pubblica utilità, indifferibilità e urgenza** delle opere, legittimando l'avvio immediato dei lavori e riducendo i tempi di cantierizzazione.

2.2 La Clausola di Salvaguardia Commerciale (D.Lgs. 114/1998)

Un errore critico in fase di espansione retail (specialmente nella GDO alimentare e non alimentare) è presumere che il potere di deroga urbanistica della ZES Unica superi qualsiasi limite normativo settoriale.

La disciplina istitutiva della ZES Unica (D.L. 124/2023) stabilisce chiaramente (art. 14) che il rilascio dell'Autorizzazione Unica avviene **fatto salvo il rispetto delle disposizioni in materia di disciplina del commercio** di cui al D.Lgs. 31 marzo 1998, n. 114.

La ZES Unica ha il potere di modificare la destinazione d'uso di un terreno (es. da residenziale a commerciale), ma non può in alcun modo derogare alle regole di pianificazione commerciale regionale e comunale (es. i contingenti numerici di aperture, le autorizzazioni per Medie e Grandi strutture di vendita, gli standard di parcheggio specifici della GDO). Pertanto, il PM ZES deve assicurarsi che la documentazione commerciale ex D.Lgs. 114/1998 sia elaborata congiuntamente al progetto tecnico ed inserita sin dall'inizio nell'istanza S.U.D. ZES, affinché la Conferenza di Servizi acquisisca validamente anche il titolo commerciale.

Di conseguenza è importante aver chiare le questioni:

- **Separazione tra Urbanistica e Commercio:** Il procedimento ZES ha la facoltà di mutare la destinazione d'uso di un'area (es. da zona agricola a zona commerciale), ma non può in alcun modo derogare alla programmazione commerciale strategica regionale e comunale. Restano pienamente vigenti i contingenti numerici, i criteri di sostenibilità distributiva, le autorizzazioni specifiche per Medie e Grandi Strutture di Vendita (MSV/GSV) e gli standard di sosta minimi imposti dai piani commerciali.
- **Implicazioni per il Project Management:** Il PM ZES non si limita a presentare un progetto edilizio. Deve assicurarsi che la complessa documentazione commerciale (analisi di impatto sul traffico, relazioni sul bacino d'utenza, conformità ai criteri

regionali ex D.Lgs. 114/1998) sia elaborata congiuntamente al progetto tecnico. Questa documentazione va inserita sin dal primo giorno nell'istanza sul portale S.U.D. ZES.

- **L'Istruttoria in Conferenza:** La Conferenza di Servizi non cancella l'istruttoria commerciale, ma la centralizza. Al tavolo decisionale siederanno i rappresentanti degli uffici Commercio e Sviluppo Economico del Comune e della Regione; il loro parere favorevole sulla conformità alla rete distributiva è un requisito vincolante e insuperabile per l'ottenimento dell'Autorizzazione Unica finalizzata alla GDO.

MODULO 3: IL CREDITO D'IMPOSTA ZES UNICA E LA COMPLIANCE FISCALE

Il Credito d'Imposta ZES Unica rappresenta una delle principali leve finanziarie per lo sviluppo aziendale, ma il suo accesso è subordinato al rispetto di rigidi limiti dimensionali (investimenti compresi **tra un minimo di 200.000 euro e un massimo di 100 milioni di euro**) e a una rigorosa compliance contabile.

In questo scenario, la figura del **PM ZES** si configura come un professionista dotato di competenze trasversali (tecniche, legali e fiscali), essenziale per il coordinamento, la pianificazione e il controllo di tutte le fasi del progetto.

3.1 La Ripartizione Temporale e la Competenza Fiscale (Articolo 109 TUIR)

L'agevolazione non premia il semplice esborso finanziario, ma si muove in base a precise finestre temporali annuali regolate dal principio della competenza fiscale sancito dall'**Articolo 109 del TUIR**. Nel caso di cantieri complessi o pluriennali, è vietato cumulare arbitrariamente le spese: i costi devono essere segmentati dal PM ZES applicando due criteri distinti:

- **Opere Edili e Murarie (Contenitore):** Le spese rilevano nell'anno in cui i lavori vengono materialmente eseguiti. Devono essere formalmente liquidate e certificate dal Direttore dei Lavori attraverso gli **Stati Avanzamento Lavori (SAL)**.
- **Impianti, Macchinari e Attrezzature (Contenuto):** Rilevano fiscalmente solo alla **data di consegna o spedizione dei beni** (passaggio di proprietà e disponibilità fisica). Restano tassativamente esclusi dal calcolo gli acconti su fatture emesse prima della consegna materiale della merce.
-

L'ottenimento del beneficio non è automatico, ma richiede una gestione documentale a doppio stadio da effettuare sul portale dell'Agenzia delle Entrate:

- **Fase 1 (Comunicazione Originaria - Prenotazione):** Invio della domanda per dichiarare gli investimenti programmati o in corso, permettendo la prenotazione teorica dei fondi.
- **Fase 2 (Comunicazione Integrativa - Consuntivo e Saldo):** Invio telematico a pena di decadenza per attestare gli investimenti effettivamente realizzati, allegando le fatture definitive e l'obbligatoria **certificazione rilasciata da un revisore legale dei conti**.

Nota operativa di Compliance: *Le finestre temporali per l'invio della Fase 1 e della Fase 2 vengono ridisegnate e decretate di anno in anno dalle autorità ministeriali. È compito esclusivo del PM ZES verificare costantemente i cronoprogrammi ufficiali e le scadenze vigenti nel periodo di riferimento, pianificando l'avanzamento dei cantieri per evitare la perdita del diritto al credito.*

3.2 Il Ruolo Strategico del PM ZES: Coordinamento e Controllo

Il PM ZES è il garante del successo dell'operazione e deve operare come anello di congiunzione tra l'area tecnica e quella fiscale. Le sue responsabilità chiave includono:

- **Sincronizzazione dei flussi:** Allineare i tempi dei fornitori, la consegna dei macchinari e l'emissione dei SAL per fare in modo che ogni costo ricada esattamente nell'annualità fiscale corretta.
- **Mitigazione del rischio di rigetto:** Monitorare che la documentazione commerciale (visto il D.Lgs. 114/1998) e i titoli edilizi avanzino in parallelo, evitando che un blocco burocratico della variante blocchi la rendicontazione fiscale.
- **Supervisione della Compliance Contabile:** Ispezionare la corretta dicitura delle fatture, la tracciabilità dei pagamenti e coordinarsi preventivamente con il Revisore Legale prima dell'apertura della finestra di saldo.

3.3 La Regola del 50% Immobiliare

L'Articolo 16, comma 2 del D.L. 124/2023 stabilisce un vincolo strutturale invalicabile per l'ammissibilità dell'investimento iniziale:

Il valore complessivo agevolato della componente immobiliare (acquisto terreni, edificazione capannoni o acquisto di immobili strumentali) non può superare il 50% del valore complessivo dell'investimento totale candidato al credito d'imposta ZES.

Qualora il preventivo edile ('contenitore') superasse la metà del budget, per non perdere l'agevolazione sulla parte eccedente l'azienda deve necessariamente abbinarvi un acquisto di pari importo in macchinari strumentali nuovi ed impianti tecnologici ('contenuto').

3.4 La Soglia Minima di Accesso e l'Importo Massimo Agevolabile

L'accesso al beneficio fiscale è rigidamente subordinato a parametri dimensionali del progetto d'investimento, configurandosi come una misura selettiva per interventi di medio-grande impatto industriale:

- **Soglia Minima d'Ingresso:** Il valore complessivo del progetto d'investimento iniziale non può essere inferiore a **200.000 euro**. I costi inferiori a tale soglia, anche se eleggibili, comportano l'inammissibilità dell'intera domanda.
- **Massimale per Progetto:** Il limite massimo di spesa agevolabile è fissato a **100 milioni di euro** per ciascun progetto d'investimento. La quota eccedente tale importo resta interamente a carico dell'impresa.
- **Multisede:** Il progetto può essere sviluppato anche su più sedi produttive dell'impresa (purché tutte ubicate in zona ZES), e il computo della soglia minima e massima si applica all'investimento unitario complessivo.

3.5 Il Vincolo di Territorialità per i Beni Mobili

A differenza dei beni immobili, i beni mobili strumentali (impianti, macchinari e attrezzature) presentano un rischio intrinseco di delocalizzazione che l'Amministrazione Finanziaria sanziona con la revoca totale dell'agevolazione. Il PM ZES deve vigilare affinché venga rispettato il principio dell'asservimento produttivo locale.

- **Destinazione Strutturale e Vincolo dei 5 Anni:** I beni materiali acquistati devono essere tassativamente allocati, installati e messi in funzione nell'unità produttiva locale indicata nell'istanza S.U.D. ZES. Ai sensi dell'Art. 16 del D.L. 124/2023, i beni devono permanere nella medesima struttura per **almeno cinque anni** successivi alla data di entrata in funzione (periodo di osservazione). La vendita, lo spostamento fuori dalla zona ZES o la dismissione anticipata del bene attivano il meccanismo di *claw-back*, comportando la revoca del credito e l'obbligo di restituzione delle somme maggiorate di interessi e sanzioni.
- **Beni Mobili a Rischio e Tracciabilità:** Per i beni che per loro natura o per esigenze operative possono lavorare al di fuori del perimetro recintato dello stabilimento (es. mezzi d'opera interni, gru, escavatori, attrezzature per cantieri temporanei), la compliance fiscale è ancora più stringente. Il PM ZES ha il compito di predisporre e far mantenere un solido sistema di tracciabilità documentale (es. registri di cantiere, telemetria satellitare, log GPS, fogli di servizio) idoneo a dimostrare, in sede di controllo, l'utilizzo prevalente e l'effettivo asservimento logistico all'unità produttiva agevolata del Mezzogiorno.
- **Filtro Preventivo sui Mezzi di Trasporto:** In fase di pianificazione del budget, il PM ZES deve operare una rigida selezione: sono ammissibili i soli mezzi d'opera e veicoli speciali interni al ciclo produttivo, mentre restano tassativamente esclusi i veicoli targati destinati al trasporto di merci su strada, poiché riconducibili al settore escluso dei trasporti.

MODULO 4: IL FINANCIAL MIX STRATEGICO ED I LIMITI DEGLI AIUTI DI STATO

Per massimizzare il rendimento finanziario degli investimenti, la direzione finanziaria (CFO) e il PM ZES devono operare in sinergia per strutturare un "financial mix" evoluto, integrando il Credito d'Imposta ZES Unica con altre fonti di agevolazione nazionali e comunitarie.

4.1 Principi di Cumulabilità con altre agevolazioni

Il Credito d'Imposta ZES Unica è cumulabile con altre misure agevolative che insistono sui medesimi beni strumentali, sotto la stretta vigilanza del PM ZES, che deve distinguere la natura giuridica degli incentivi

-
- **Incentivi qualificati come Aiuti di Stato o De Minimis:** Il cumulo è consentito a condizione che l'intensità complessiva non superi l'aliquota massima stabilita dalla *Carta degli aiuti a finalità regionale* per la specifica area geografica e dimensione aziendale. Per calcolare il limite, le agevolazioni non dirette (es. finanziamenti a tasso agevolato o garanzie pubbliche) devono essere convertite dal PM ZES nel rispettivo **ESL (Equivalente Sovvenzione Lordo)**.
 - **Misure d'Incentivazione Generale (es. Nuova Sabatini):** Sono cumulabili nei limiti delle spese effettivamente sostenute, operando come abbattimento del costo del finanziamento o del leasing per l'acquisizione dei beni.
 - **Il Caso Speciale di Transizione 5.0:** Questa misura prevede una disciplina di cumulo parziale e condizionata. Il legislatore consente la sovrapposizione con la ZES Unica sullo stesso bene strumentale, ma **a condizione che tale cumulo non determini il superamento dell'intensità massima di aiuto consentita dalla Carta dei diritti a finalità regionale**. Pertanto, il limite del 100% del costo ammissibile opera esclusivamente come tetto massimo assoluto (divieto di sovra-compensazione), ma il vero vincolo operativo per il PM ZES resta l'aliquota ESL regionale della zona di insediamento. Laddove il credito ZES saturi già il massimale comunitario, il cumulo con la 5.0 sullo stesso bene risulterà precluso.

4.2 Massimali di Intensità d'Aiuto (ESL) e la deroga per i Crediti d'imposta

Il monitoraggio del cumulo richiede che il PM ZES verifichi la natura giuridica degli incentivi concorrenti. Per le misure tradizionali (come finanziamenti agevolati o garanzie pubbliche), l'agevolazione deve essere convertita nel suo **Equivalente Sovvenzione Lordo (ESL)** per verificare il rispetto dei massimali stabiliti dalla *Carta degli aiuti a finalità regionali*.

Tuttavia, i crediti d'imposta nazionali, quando non gravano sulle medesime risorse strutturali europee, beneficiano di regole speciali di flessibilità. Le disposizioni di raccordo normativo e i chiarimenti forniti dall'Agenzia delle Entrate (Risposta n. 168/2025) hanno sancito che il limite dell'intensità d'aiuto della Carta dei diritti regionali viene superato nel caso di cumulo strategico tra ZES Unica e piani nazionali ad alta sostenibilità come Transizione 5.0. In questi casi, il vero limite invalicabile non è l'aliquota ESL della Regione, ma il **100% del costo ammissibile del bene**, sotto la condizione del rispetto del divieto di doppio finanziamento.

4.3 Esempio Numerico di Cumulo: ZES Unica + Transizione 5.0

Per comprendere l'applicazione del principio di scomposizione contabile ed evitare contestazioni in sede di audit, si riporta il caso studio relativo a una Media Impresa situata in Puglia:

- **Scenario d'Investimento:** Acquisto di un macchinario industriale 5.0 del valore di **1.000.000 €** che garantisce un risparmio energetico del 6%.
- **Massimale ESL Comunitario (Puglia - Media Impresa):** 50% del costo ammissibile (Plafond massimo di aiuti cumulabili = **500.000 €**).

Calcolo Teorico delle Agevolazioni:

- *Credito d'Imposta ZES Unica (Aliquota Media Impresa Puglia):* 50% → **500.000 €**.
- *Credito d'Imposta Transizione 5.0 (Classe d'efficienza media):* 40% → **400.000 €**.

La somma delle due aliquote genera un'intensità nominale del 90% (900.000 € complessivi). Poiché la normativa speciale sul piano Transizione 5.0 del MIMIT autorizza espressamente il cumulo con la ZES Unica fino alla concorrenza del 100% del costo del bene, l'operazione è pienamente legittima

Soluzione Operativa del CFO: In questo specifico scenario, l'agevolazione ZES Unica assorbe già l'intero massimale UE (50%). Il cumulo con Transizione 5.0 sullo *stesso bene* è inutile. Il "financial mix" andrà strutturato applicando la ZES sulle opere edili e sui macchinari standard, e riservando Transizione 5.0 esclusivamente a linee produttive o impianti energetici non candidati al credito ZES.

Applicazione del Limite di Cumulo: Poiché la normativa speciale sul piano Transizione 5.0 del MIMIT autorizza espressamente la sovrapposizione con la ZES Unica fino alla concorrenza del 100% del costo del bene (derogando ai limiti ESL della Carta degli Aiuti), l'operazione è pienamente legittima. L'impresa beneficerà dell'intensità d'aiuto combinata del 90% (900.000 € complessivi).

Soluzione Operativa del PM ZES: Il financial mix andrà strutturato applicando entrambe le misure sul medesimo macchinario 5.0. Il PM ZES coordinerà la scomposizione contabile delle quote di spesa in base alla Circolare n. 33/2021 della Ragioneria Generale dello Stato, garantendo che le richieste non si sovrappongano sullo stesso euro nominale e blindando la pratica da contestazioni in sede di audit

MODULO 5: PROTOCOLLO OPERATIVO DI COMPLIANCE E CONTROLLI

Al fine di azzerare il rischio di sanzioni, revoche retroattive ed accertamenti da parte dell'Agenzia delle Entrate ex-post, il PM ZES deve implementare un rigido protocollo di controlli interni suddiviso in tre fasi temporali:

5.1 Controlli Preventivi (Prima della presentazione della Fase 1)

Verifica di Eleggibilità Soggettiva: Certificare che la partita IVA dell'impresa sia attiva e che i codici ATECO (prevalenti o secondari) associati all'unità locale non rientrino nei comparti tassativamente esclusi dalla ZES Unica ordinaria:

- Industria siderurgica, carbonifera e della lignite.
- Trasporti e relative infrastrutture (con l'eccezione di magazzinaggio e supporto).
- Produzione, stoccaggio, trasmissione e distribuzione di energia e infrastrutture a banda larga.
- Settori creditizio, finanziario e assicurativo.
- *Nota per il Comparto Agroalimentare:* La produzione agricola primaria, la pesca e la trasformazione agroalimentare sono escluse dalla ZES ordinaria, ma ammissibili e gestite dal PM ZES attraverso il canale speciale e parallelo del Credito d'Imposta ZES Agricola

Controllare la coerenza catastale del lotto di terreno o dell'immobile in Anagrafe Tributaria prima del caricamento a sistema.

5.2 Controlli Intermedi (Durante l'esecuzione del cantiere)

- Garantire che tutti i pagamenti siano effettuati tramite canali tracciabili (bonifici dedicati) e che le fatture elettroniche rechino nell'oggetto la dicitura obbligatoria con il riferimento della norma ZES Unica *"Bene agevolato ex Art. 16 D.L. 124/2023 - ZES Unica"*
- Monitorare la consegna fisica e l'installazione dei macchinari strumentali nuovi entro i termini della finestra annuale.

5.3 Controlli Consuntivi (In sede di Dichiarazione Integrativa)

- Acquisire formalmente la Certificazione delle Spese rilasciata dal revisore legale dei conti iscritto al registro.
- Verificare il rispetto del vincolo di mantenimento quinquennale (lock-in), che vieta la vendita, la dismissione o la delocalizzazione dei beni agevolati al di fuori della zona ZES per i 5 anni successivi al completamento del progetto.

5.4 La Checklist Documentale del "Fascicolo di Compliance ZES"

A presidio del vincolo quinquennale di mantenimento dei beni e del divieto assoluto di delocalizzazione applicato a tutte le tipologie d'impresa, il PM ZES deve istituire e aggiornare un fascicolo digitale contenente:

- **Sezione Amministrativa:** Copia della *Comunicazione Originaria* (Fase 1) e della *Comunicazione Integrativa* (Fase 2) con le relative ricevute telematiche di accoglimento dell'Agenzia delle Entrate.
- **Sezione Urbanistica:** Provvedimento finale di *Autorizzazione Unica* rilasciato dal S.U.D. ZES (o verbale della Conferenza dei Servizi decisoria) comprensivo di varianti urbanistiche ex art. 15 D.L. 124/23.
- **Sezione Fiscale-Contabile:** Fatture elettroniche dei fornitori recanti l'esatta dicitura nell'oggetto ("*Bene agevolato ex Art. 16 D.L. 124/2023 - ZES Unica*"); contratti di compravendita o di leasing finanziario; bonifici di pagamento tracciabili (canali SDI/SEPA dedicati).
- **Sezione Tecnica:** Verbali di consegna fisica, verbali di collaudo e di avvenuta interconnessione/messa in funzione dei macchinari per attestare la competenza fiscale ex Art. 109 TUIR.
- **Sezione Certificazione:** Relazione di stima e *Relazione di Certificazione delle Spese* firmata e timbrata dal Revisore Legale dei Conti.
- **Sezione Personale (ULA):** Cedolini LUL e report del Consulente del Lavoro che attestino il monitoraggio dell'organico aziendale medio nel triennio/quinquennio di osservazione.

MODULO 6: GLI STRUMENTI DIGITALI DI SUPPORTO ALLA GOVERNANCE ZES

L'efficacia della figura del PM ZES e la sicurezza della *compliance* aziendale non possono prescindere dall'adozione di un ecosistema digitale integrato di livello *enterprise*. Trattandosi di un'operazione multidisciplinare caratterizzata da un forte rischio di asimmetria informativa, la governance ha il dovere di dotare il team di strumenti tecnologici avanzati. Questi sistemi sono necessari per tracciare le scadenze, centralizzare la documentazione, mitigare i rischi di fornitura e monitorare l'avanzamento dei cantieri in tempo reale.

Di seguito vengono analizzati i 5 pilastri tecnologici che il PM ZES e i professionisti coinvolti devono implementare e governare:

Propedeuticità Analitica: Il Ruolo Strategico di SCT (Scientific Corporate Test)

Prima di definire la struttura di un piano di sviluppo o di implementare strumenti complessi come la **ZES Unica**, si raccomanda l'adozione preventiva del protocollo d'analisi **SCT (Scientific Corporate Test)**, strumento adottato per la valutazione delle organizzazioni pubbliche e private, accessibile alla piattaforma accademico-professionale <https://scientifica.vercel.app>

SCT rappresenta uno strumento internazionale di altissimo valore scientifico che integra algoritmi di scoring avanzati (sviluppati in collaborazione con prestigiosi centri universitari come UniBa e UniCT) e protocolli internazionali certificati (ISO-CORE 4.5). L'analisi restituisce un'istantanea oggettiva e multidimensionale della **maturità organizzativa** dell'impresa attraverso 7 aree vitali, tra cui la Gestione Finanziaria e l'Organizzazione interna.

L'utilizzo preventivo di SCT è fortemente consigliato alla governance aziendale per tre ragioni operative:

- **Verifica della Reattività Organizzativa:** Consente di capire con precisione chirurgica *se e come* la struttura interna sia pronta a sostenere lo sforzo operativo e i flussi di cantiere richiesti dai progetti ZES.
- **Validazione della Compliance Extra-Civiltica:** Mappa i requisiti di sostenibilità (ESRS, GRI) e i modelli di governance (D.Lgs. 231/01) necessari per dialogare in sicurezza con grandi partner e istituzioni finanziarie.
- **Abilitazione alla Finanza Agevolata:** L'esito del test analizza le reali possibilità di accesso a banche dati nazionali ed europee, riducendo il profilo di rischio percepito dai finanziatori e sbloccando efficacemente i Contributi a Fondo Perduto.

Inserire questo assessment scientifico come "Fase Zero" permette al management di muoversi sulla base di dati certificati, blindando la pianificazione del cronoprogramma prima ancora di avviare gli investimenti fisici o fiscali.

Microsoft Project (o Monday.com Enterprise) - Gestione del Cronoprogramma Integrato

- **Finalità Operativa:** È lo strumento cardine per la pianificazione, la gestione delle interdipendenze e il monitoraggio temporale delle attività tramite Diagramma di Gantt.
- **Applicazione ZES:** Consente al PM ZES di legare a doppio filo le *milestone* edili (es. gettata delle fondamenta, fine lavori strutturali) con le scadenze fiscali (es. data limite del 31 dicembre per la competenza ex Art. 109 TUIR e finestra della Comunicazione Integrativa). Se un fornitore ritarda la consegna di un impianto, il software ricalcola automaticamente l'impatto sulla finestra fiscale, allertando immediatamente il CFO per la rimodulazione del budget annuale.

PlanRadar - Monitoraggio del Cantiere e Certificazione dei SAL

- **Finalità Operativa:** Piattaforma specialistica per la gestione, la rendicontazione e l'auditing dei cantieri ottimizzata per la Direzione Lavori.
- **Applicazione ZES:** Permette all'Ufficio Tecnico di caricare direttamente sul campo foto geolocalizzate, verbali di cantiere e Stati Avanzamento Lavori (SAL). Questo garantisce al PM ZES e al Revisore Legale la prova documentale inconfutabile della reale esistenza fisica e dello stato di avanzamento delle opere alla data del 31 dicembre, blindando l'azienda da contestazioni di "inesistenza dell'investimento" in fase di accertamento ex-post.

SharePoint Online - Repository Blindato del Fascicolo di Compliance

- **Finalità Operativa:** Sistema di gestione documentale cloud (DMS) con rigide policy di accesso, crittografia dei dati e controllo delle versioni (*versioning*).
- **Applicazione ZES:** È l'ambiente sicuro in cui risiede il "*Fascicolo di Compliance ZES*" (analizzato nel Modulo 5.4). Il PM ZES configura cartelle dedicate per area (Fiscale, Tecnica, Urbanistica, Personale). Ogni professionista (es. Consulente del Lavoro per i report ULA o il Revisore per la certificazione) ha accesso esclusivo alla propria area, garantendo che i documenti sensibili siano protetti da accessi non autorizzati, costantemente aggiornati e pronti per essere esibiti in caso di ispezione.

Market Intelligence - Due Diligence e Risk Management dei Fornitori

- **Finalità Operativa:** Piattaforma internazionale di analisi del rischio finanziario, della solidità patrimoniale e della compliance (*Know Your Customer* - KYC) delle terze parti.
- **Applicazione ZES:** Un rischio spesso sottovalutato è il fallimento di un fornitore strategico o di un appaltatore a metà dell'opera, evento che farebbe saltare il cronoprogramma e l'accesso al credito d'imposta. Il PM ZES, in coordinamento con l'Ufficio Acquisti, utilizza questi strumenti per eseguire una *due diligence* preventiva sulla salute finanziaria dei fornitori prima di affidare loro i lotti dell'investimento ZES, monitorando anche la corrispondenza dei loro codici ATECO.

Il Ruolo dell'Intelligenza Artificiale: Supporto Strumentale e Centralità Umana

Nel contesto di operazioni così complesse, l'utilizzo di strumenti basati sull'**Intelligenza Artificiale** (es. algoritmi di analisi predittiva dei costi, sistemi di lettura ottica intelligente dei contratti o assistenti virtuali per la sintesi delle prassi normative) può rappresentare un formidabile acceleratore operativo. Tuttavia, la governance aziendale deve porre un limite perentorio al loro impiego, basato su due regole auree:

- **Competenza Media/Avanzata dell'Operatore:** L'accesso e l'utilizzo di strumenti AI è rigorosamente subordinato al fatto che il professionista o il PM ZES che li adopera sia già mediamente o altamente esperto della materia trattata e dello strumento stesso. L'AI non può essere utilizzata per colmare lacune conoscitive, poiché l'utente deve possedere il background tecnico necessario per intercettare eventuali "allucinazioni" o imprecisioni del sistema.
- **Esclusività del Supporto e Responsabilità Umana Umana:** L'Intelligenza Artificiale deve essere intesa **esclusivamente come uno strumento di supporto macro-operativo** (es. per velocizzare la bozza di un documento, confrontare rapidamente due testi normativi o riassumere lunghe circolari).

Il controllo finale, la validazione strategica e, soprattutto, la responsabilità legale e professionale rimangono in capo alla figura umana. Nessuna decisione automatizzata può sostituire il giudizio critico del PM ZES, del CFO o dei professionisti abilitati. La firma sul Fascicolo di Compliance, la trasmissione delle istanze e la validazione dei SAL richiedono la coscienza tecnica, l'etica e la responsabilità civile e penale che solo il professionista umano può garantire all'azienda e agli organi di controllo.

CONCLUSIONI: LA REGIA STRATEGICA DEL PROGETTO ZES

L'analisi operativa condotta in questo manuale dimostra in modo inequivocabile come la ZES Unica non sia una semplice misura di alleggerimento fiscale, né una routine di semplificazione burocratica. Si tratta, al contrario, di un ecosistema normativo, urbanistico e finanziario ad altissima complessità, dove il minimo errore formale o un disallineamento temporale può determinare il rigetto delle istanze, la paralisi dei cantieri o, peggio, la revoca retroattiva del credito d'imposta in sede di *claw-back* quinquennale.

In questo scenario, il successo di un piano di sviluppo industriale non dipende più soltanto dalla bontà dell'investimento, ma dalla presenza di una cabina di regia centralizzata. Diventa quindi indispensabile la figura del **PM ZES (Project Manager ZES)**, un professionista specificamente incaricato di governare il progetto dall'istanza iniziale fino al consolidamento fiscale.

Il Principio di Terzietà: Perché il PM ZES non può essere interno

Un errore strutturale commesso da molte imprese è affidare la gestione della pratica ZES a risorse umane già incardinate nell'organigramma aziendale (come il responsabile tecnico interno o l'amministrativo). Questa scelta si rivela quasi sempre fallimentare per due ragioni fondamentali:

- **Assorbimento totale delle risorse:** L'istruttoria sul portale S.U.D. ZES, il monitoraggio della Conferenza di Servizi e la successiva rendicontazione richiedono una dedizione esclusiva e un presidio quotidiano dei flussi informativi che una risorsa interna non può garantire senza penalizzare la gestione ordinaria dell'azienda.
- **Mancanza di indipendenza e visione d'insieme:** Un consulente esterno e indipendente garantisce un livello di oggettività e di *risk assessment* preventivo indispensabile. Il PM ZES esterno agisce come un controllore terzo, capace di evidenziare le criticità del Business Plan o le non conformità urbanistiche prima che queste vengano intercettate (e sanzionate) dagli enti pubblici o dall'Agenzia delle Entrate.

Il Limite degli Specialisti Verticali e la Necessità di Competenze Trasversali

La ZES Unica si sviluppa all'incrocio di tre macro-aree tra loro profondamente distanti: il diritto amministrativo/urbanistico, l'ingegneria impiantistica e la compliance fiscale. Per questa ragione, **affidarsi a professionisti puramente "verticali" rappresenta un rischio elevato**:

Il **Commercialista**, pur dominando l'Art. 109 del TUIR e il calcolo del credito, difficilmente possiede le competenze urbanistiche per interloquire con il Consiglio Comunale in merito a una variante al PRG o per valutare l'impatto di un vincolo paesaggistico.

L'**Ingegnere o l'Architetto**, pur eccellendo nella progettazione edilizia e nella direzione dei lavori (SAL), non hanno la formazione fiscale necessaria per coordinare il cumulo strategico con Transizione 5.0 o per vigilare sulle iscrizioni nel Registro Nazionale Aiuti di Stato (RNA).

Il PM ZES deve quindi essere un **professionista orizzontale e trasversale**, dotato di una spiccata **capacità di coordinamento cognitivo**. Non è l'esperto che firma il SAL o la certificazione dei conti, ma è il regista che "parla la lingua" di tutti gli attori coinvolti: sa cosa chiedere al Direttore dei Lavori per allineare i cantieri alla competenza fiscale, sa come guidare il CFO nella scomposizione del budget (*splitting*), e sa come relazionarsi con il Revisore Legale.

In conclusione, questo manuale è stato concepito come una bussola orientativa per navigare le regole mutevoli del Mezzogiorno. Tuttavia, nessuna guida può sostituire l'esperienza sul campo e l'intuito di un Project Manager dedicato. Investire nella ZES Unica significa accettare una sfida ad alto rendimento finanziario, a patto di rinunciare al "fai-da-te" e di affidare la governance delle operazioni a un professionista trasversale, esterno e coordinatore, capace di trasformare i vincoli normativi in un vantaggio competitivo duraturo.

RINGRAZIAMENTI TECNICI

La stesura di questo manuale operativo, finalizzato a guidare imprese e investitori nelle complessità procedurali e fiscali della ZES Unica nel Mezzogiorno, non sarebbe stata possibile senza il supporto, il confronto e lo studio sinergico di autorevoli fonti istituzionali e professionali.

Si desidera esprimere un sincero ringraziamento a tutti gli attori che, direttamente o attraverso i loro contributi di prassi e di dottrina, hanno fornito l'architettura tecnica e scientifica necessaria a consolidare la figura trasversale del PM ZES:

Alla Struttura di Missione ZES Unica presso la Presidenza del Consiglio dei Ministri, per lo sforzo di accentramento informativo e per le linee guida operative emanate a supporto della transizione digitale dello sportello S.U.D. ZES.

Ai Tecnici e Funzionari dell'Agenzia delle Entrate, i cui provvedimenti attuativi e le cui risposte tempestive agli interpelli (in particolare nel complesso avvio del triennio 2026-2028) hanno tracciato la retta via della compliance fiscale, riducendo le aree di incertezza interpretativa per i contribuenti.

Al Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili (CNDCEC) e alla **Fondazione Nazionale di Ricerca dei Commercialisti (FNC)**, per la costante produzione di documenti di studio e linee guida di altissimo profilo, essenziali per codificare i corretti comportamenti dei Revisori Legali in materia di certificazione delle spese.

Al MIMIT (Ministero delle Imprese e del Made in Italy), per la chiarezza dei decreti interministeriali sul Piano Transizione 5.0, che hanno reso possibile la formulazione di un "Financial Mix" evoluto e privo di rischi di doppio finanziamento per il tessuto industriale del Sud.

A tutti i Professionisti dell'Area Tecnica e Amministrativa (Ingegneri, Architetti, Consulenti del Lavoro e CFO) che, accettando la sfida del coordinamento cognitivo e della trasversalità, collaborano quotidianamente sul campo per dimostrare che il rigore metodologico è l'unico vero motore dello sviluppo economico del Mezzogiorno.

Al supporto e confronto ricevuto dal prof. Mario Ricci e da tutti i tecnici professionisti della CDA Consulting.

BIBLIOGRAFIA E FONTI NORMATIVE DI RIFERIMENTO

Di seguito si riportano i riferimenti bibliografici ufficiali, le fonti legislative e i documenti di prassi tecnica che costituiscono l'architettura giuridica del presente manuale organizzativo. Ciascun professionista ed imprenditore è tenuto a verificare l'aggiornamento e l'efficacia di tali fonti alla data di trasmissione delle domande:

- Decreto-Legge 19 settembre 2023, n. 124 (cd. 'Decreto Sud'), convertito con modificazioni nella Legge 13 novembre 2023, n. 162. Disciplina dei procedimenti di Autorizzazione Unica (Art. 15) e del Credito d'Imposta per gli investimenti nella ZES Unica Mezzogiorno (Art. 16).
- Legge 30 dicembre 2025, n. 199 (Legge di Bilancio per l'anno 2026), commi 438-443. Riforma del credito d'imposta ZES Unica, proroga ed articolazione dei limiti finanziari e delle finestre temporali per il triennio 2026-2028.
- Provvedimento del Direttore dell'Agenzia delle Entrate del 30 gennaio 2026, n. 3882. Approvazione dei modelli di comunicazione originaria (CIM ZES) ed integrativa (COMUNICAZIONE INTEGRATIVA ZES UNICA), con relative istruzioni e specifiche per la trasmissione telematica delle istanze per gli anni 2026, 2027 e 2028.
- Decreto del Ministro per gli Affari Europei, il Sud, le Politiche di Coesione e il PNRR, di concerto con il Ministro dell'Economia e delle Finanze, 17 maggio 2024. Definizione delle modalità di accesso, dei criteri di ammissibilità dei beni strumentali e degli adempimenti contabili e di attestazione.
- Regolamento (UE) n. 651/2014 della Commissione, del 17 giugno 2014 (General Block Exemption Regulation - GBER), con particolare riferimento agli articoli 2, 14, 49, 50 e 51 in tema di investimenti iniziali ed intensità di aiuto a finalità regionale.
- Carta degli Aiuti a Finalità Regionale per l'Italia (2022-2027), approvata dalla Commissione Europea e successive rimodulazioni dimensionali e territoriali.
- Documento di Studio CNDCEC e FNC - Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili, Fondazione Nazionale di Ricerca dei Commercialisti: 'Le Zone Economiche Speciali - Quadro di sintesi degli adempimenti per investimenti 2026 e delle opportunità future'.
- Circolare Operativa *Assonime*: 'Bonus Investimenti ZES Unica Mezzogiorno triennio 2026-2028 - Obblighi di tracciabilità e certificazione contabile delle spese per i revisori legali'.
- Guida per gli Investitori della Struttura di Missione ZES Unica della Presidenza del Consiglio dei Ministri: 'Il S.U.D. ZES ed il procedimento unico di autorizzazione in variante urbanistica decisa via Conferenza di Servizi'.
- Decreto Legislativo 31 marzo 1998, n. 114. Disciplina del commercio, con particolare riferimento ai requisiti autorizzativi di GDO e medie/grandi strutture di vendita.

MODELLO DI LETTERA DI NOMINA DEL PM ZES

Oggetto: Conferimento formale di incarico e nomina a Project Manager ZES (PM ZES) per l'anno d'investimento _____

Con la presente, la scrivente Direzione Aziendale della _____ S.r.l., con sede legale in _____, C.F./P.IVA _____, in persona del suo Rappresentante Legale pro tempore,

CONFERISCE INCARICO FORMALE DI COORDINAMENTO E PRESIDIO

al dott./ssa _____, in qualità di Project Manager per l'utilizzo dello strumento ZES (PM ZES), con decorrenza immediata e fino al completamento ed alla consuntivazione formale di tutti i progetti d'investimento iniziale candidati ad agevolazione.

Al PM ZES vengono attribuiti poteri diretti di coordinamento, raccordo e supervisione per l'allineamento dei seguenti uffici e consulenti:

- Ufficio Acquisti e Direzione Finanziaria (CFO) per la conformità di contratti e fatture;
- Direzione Lavori e Progettisti Edili per l'asseverazione urbanistica e la corretta emissione dei SAL;
- Revisore Legale dei Conti per il rilascio tempestivo dell'attestazione delle spese contabili;
- Consulente del Lavoro per la pianificazione e rendicontazione dell'organico aziendale medio in termini di ULA.

Il PM ZES risponderà direttamente alla governance aziendale, fornendo un report mensile sullo stato di avanzamento e sul rispetto della compliance documentale e di bilancio.

Luogo e Data: _____

Firma del Rappresentante Legale: _____

Firma per Accettazione del PM ZES: _____

STANDARD DI CERTIFICAZIONE DEL REVISORE LEGALE

RELAZIONE DI CERTIFICAZIONE DEL REVISORE LEGALE DEI CONTI SULL'EFFETTIVO SOSTENIMENTO DELLE SPESE CONNESSE AL CREDITO D'IMPOSTA ZES UNICA (Art. 16 d.l. 124/2023 - Art. 7 d.m. 17 maggio 2024)

Spettabile

Organo di Amministrazione della _____ S.r.l.

Sede Legale in _____

Il sottoscritto _____, nato a _____ il _____, C.F. _____, iscritto al Registro dei Revisori Legali dei Conti al n. _____, con studio professionale in _____,

Premesso che:

a) la società _____ S.r.l. ha avviato un progetto d'investimento iniziale volto alla [creazione di un nuovo stabilimento / ampliamento della capacità / diversificazione della produzione] localizzato nel Comune di _____;

b) ai fini del riconoscimento del credito d'imposta ZES Unica, l'art. 16, comma 5 del D.L. 124/2023 prescrive che l'effettivo sostenimento delle spese e la corrispondenza delle stesse alla documentazione contabile predisposta dall'impresa debbano risultare da apposita certificazione rilasciata dal soggetto incaricato della revisione legale dei conti;

c) il PM ZES incaricato dall'azienda ha messo a disposizione dello scrivente il "Fascicolo di Compliance ZES" completo di titoli abilitativi, contratti, fatture ed evidenze di pagamento tracciabili.

Tutto ciò premesso, il sottoscritto dichiara di aver svolto le verifiche contabili e documentali necessarie e

ATTESTA CHE:

-Le spese esposte nel Quadro B del modello di comunicazione integrativa relative all'anno d'investimento _____, per complessivi Euro _____, risultano effettivamente sostenute ed imputabili per **competenza fiscale** a tale annualità ai sensi dell'**Articolo 109 del TUIR**.

-Le medesime spese trovano perfetta corrispondenza nelle scritture contabili obbligatorie della società beneficiaria e i relativi pagamenti sono stati integralmente eseguiti attraverso sistemi finanziari SEPA/SDI totalmente tracciabili.

-I giustificativi di spesa (fatture elettroniche di acquisto e contratti di locazione finanziaria) esaminati recano tutti espressamente nell'oggetto l'esatta dicitura di legge: **"Bene agevolato ex Art. 16 D.L. 124/2023 - ZES Unica"**.

-I beni materiali e strumentali oggetto dell'agevolazione risultano essere tutti nuovi di fabbrica, installati e destinati stabilmente alla struttura produttiva locale della società.

La presente relazione viene rilasciata all'Organo Amministrativo per i soli fini della compilazione del Quadro C del modello di comunicazione integrativa e per la tenuta del fascicolo aziendale di compliance.

Luogo e Data: _____ Firma e Timbro del Revisore Legale: _____

COLLOQUIO PER LA RAPIDA COMPrensione PROGETTO

Gate di Controllo	Parametro di Verifica	Requisito / Soglia di Ammissibilità	Riferimento Normativo	Stato (Sì/No)
GATE 1: SOGGETTIVO	Regolarità Societaria	Società attiva, iscritta al Registro Imprese, non in liquidazione o difficoltà.	Reg. (UE) 651/2014 (GBER)	☐ SI ☐ NO
	Codice ATECO	Esclusi: siderurgia, carbone, trasporti (veicoli stradali targati), energia, finanza.	Art. 16 D.L. 124/2023	☐ SI ☐ NO
GATE 2: TERRITORIALE	Localizzazione	Abruzzo, Basilicata, Calabria, Campania, Molise, Puglia, Sardegna, Sicilia, Marche, Umbria.	Legge 171/2025	☐ SI ☐ NO
GATE 3: INVESTIMENTO	Soglia di Spesa	Valore complessivo del progetto: Minimo € 200.000 - Massimo € 100 Milioni.	Art. 16 D.L. 124/2023	☐ SI ☐ NO
	Tipologia GBER	Deve configurarsi come "Investimento Iniziale": Nuovo stabilimento, Ampliamento, Diversificazione, Cambio fondamentale.	Reg. (UE) 651/2014	☐ SI ☐ NO
GATE 4: BILANCIAMENTO	La Regola del 50%	La quota "Contenitore" (Terreni + Opere Edili) non deve superare il 50% dell'investimento totale agevolato.	Art. 16, comma 2, D.L. 124/2023	☐ SI ☐ NO
GATE 5: URBANISTICA	Conformità PRG	Se SÌ : Procedura ordinaria. Se NO : Richiede Autorizzazione Unica in variante via S.U.D. ZES.	Art. 15 D.L. 124/2023	☐ CONFORME ☐ VARIANTE