COCUZZA
VALUE AND VALUES IN LEGAL ADVICE

Locazioni di immobili aziendali: strumenti contrattuali, fattori ESG e stime

WEBINAR PREGIA · 17 NOVEMBRE 2026

Avv. Giulia Comparini · Avv. Patrizio Cataldo · Avv. Pier Paolo Bianchi

COCUZZA
VALUE AND VALUES IN LEGAL ADVICE

La negoziazione dei contratti di locazione

Avv. Pier Paolo Bianchi

Quattro tappe, dalla trattativa al contratto

1

I negozi preparatori

Term sheet, lettera di intenti, proposta irrevocabile

2

Dal preliminare al definitivo

Formazione progressiva, forma, limiti di legge

3

Condizioni e immobili in costruzione

Sospensive, risolutive e buona fede in pendenza

4

Buona fede e responsabilità precontrattuale

Recesso, riserve, danno risarcibile

La domanda *Quando un documento di trattativa smette di essere tale e inizia a obbligare le parti?*

La fase della negoziazione

Nelle operazioni complesse il contratto di locazione è spesso il punto di arrivo di una negoziazione che può durare anche mesi.

1. **Term sheet**
2. **Lettera di intenti**
3. **Proposta irrevocabile**
4. **Preliminare**
5. **Definitivo**

Proposte e documenti preparatori definiscono progressivamente le condizioni commerciali.

La questione *In quale momento questi documenti cessano di essere strumenti di trattativa e iniziano a produrre obblighi?*

I *term sheet* e le HOT (Head of Terms)

Che cosa sono?

Documenti di norma non vincolanti che fissano le condizioni commerciali principali:

- immobile
- canone e durata
- modalità di consegna
- facoltà di recesso

Il punto:

Il documento non vincolante genera obblighi di buona fede e di correttezza nelle trattative ma non obbliga a concludere l'affare.

È fondamentale negoziare già in questa fase eventuali aspetti essenziali sia economici che contrattuali lasciando alla successiva fase gli aspetti di dettaglio.

(Recesso, rinunce alle previsioni della Legge 392/1978 per le grandi locazioni, radius clause ecc.)

La Lettera di Intenti: efficacia vincolante «selettiva»

Di regola non sono vincolanti

l'obbligo di concludere il contratto definitivo.

Di regola sono vincolanti

singole clausole: riservatezza, esclusiva, collaborazione.

IL CASO

La "lettera d'intenti" si risolve in dichiarazioni con funzione di scandire temporalmente le varie fasi di una trattativa, implicando che il contratto al quale la trattativa è finalizzata non si è ancora concluso (**Tribunale Ordinario Torino**, sez. TI, sentenza n. 1021/2020)

Le lettere di intenti esprimono principalmente l'impegno a trattare o a proseguire lealmente la trattativa (**Tribunale Ordinario Milano**, sez. IB, sentenza n. 6477/2021)

Il il nomen iuris non è vincolante e il giudice deve accertare, al di là della lettera dell'atto, la volontà negoziale complessiva, anche desumibile dal comportamento successivo (**Cass. 2720/2009; Cass. sez. un. 4628/2015**).

La LOI può vincolare solo per alcune clausole, senza diventare un preliminare.

La proposta irrevocabile (art. 1329 c.c.)

Qui non siamo davanti a un semplice documento preparatorio.

1

Il proponente si impegna

a mantenere ferma ed irrevocabile la proposta per un periodo determinato

2

Se la controparte accetta

con un'accettazione conforme alla proposta

3

Il contratto si conclude

anche se le parti pensavano di essere ancora in trattativa

Va quindi curato con attenzione il contenuto della proposta.

Il messaggio *Non è il nome del documento a determinarne gli effetti, ma il suo contenuto e la volontà effettiva delle parti.*

Il preliminare e la formazione progressiva del contratto

Il preliminare

Obbliga le parti a stipulare il contratto definitivo. Deve contenere gli elementi essenziali:

- immobile, durata, canone.
- termine per la stipula.

Elementi accessori:

- condizioni sospensive o risolutive.

IL CASO

Cass. Sez. Un. n. 4628/2015

Il "preliminare di preliminare" non è nullo per difetto di causa se ogni fase ha una propria funzione e un proprio contenuto negoziale.

ESEMPIO: GRANDE SUPERFICIE COMMERCIALE

Fase 1
Canone, durata, immobile, verifiche tecniche

❯

Fase 2
Opere di adeguamento, garanzie, consegna, lavori

❯

Definitivo
Il contratto di locazione

Tribunale di Roma, Sent. n. 8215/2025

"Nella locazione commerciale il primo accordo, se sufficientemente completo, viene facilmente promosso a preliminare vero e proprio." Se il primo testo contiene già un assetto sufficientemente definito, tende a dire: **non era un "preliminare di preliminare", era già un preliminare vero**

Quale obbligo nasce in ciascuna fase?

Il primo accordo obbliga già a stipulare il definitivo, o solo a proseguire la negoziazione secondo un programma concordato?

1

Preliminare completo

Se ne ricorrono tutti gli elementi essenziali, la parte adempiente può chiedere l'esecuzione in forma specifica.

Art. 2932 c.c.: una sentenza produce gli effetti del contratto non concluso.

Può essere ottenuta anche per il contratto di locazione?

2

Obbligo di proseguire la trattativa

La violazione può determinare responsabilità contrattuale.

Ma non necessariamente una sentenza con gli effetti del definitivo.

Il punto *La differenza si vede sui rimedi: per questo vanno individuati chiaramente gli obblighi di ogni fase.*

Forma del preliminare

1

Forma scritta

Richiesta per le locazioni ultranovennali.

2

Stessa forma del definitivo

Il preliminare rispetta i requisiti di forma richiesti per il contratto definitivo.

Il punto *Tema della forma scritta attiene al duplice profilo: prova e validità*

Il contratto definitivo: i limiti nella negoziazione

1

Durata

Di norma 6 anni, 9 per le attività alberghiere e assimilate, salve le eccezioni di legge, come le attività transitorie.

2

Rinnovo

Automatico alla prima scadenza; il locatore può negarlo solo nei casi tassativi.

3

Recesso del conduttore

Per gravi motivi per legge; le parti possono pattuire facoltà ulteriori.

Il punto *Una facoltà di recesso ben negoziata può valere più di una riduzione iniziale del canone.*

Condizioni sospensive e risolutive

Sospensiva

L'efficacia del contratto è rinviata al verificarsi dell'evento.

Risolutiva

Gli effetti del contratto vengono meno quando l'evento si verifica.

NELLA PRASSI IMMOBILIARE

Autorizzazioni, fine lavori, titolo edilizio, approvazione degli organi societari.

Nelle locazioni di immobili in costruzione

Un contratto subordinato alle autorizzazioni per aprire un punto vendita.

Il proprietario

completa le opere e consegna la documentazione tecnica.

Il conduttore

presenta le domande amministrative.

SE LE AUTORIZZAZIONI NON ARRIVANO

Il diniego dipende da una valutazione dell'autorità, non imputabile alle parti.

Il locatore non ha consegnato la documentazione o il conduttore non ha presentato in tempo le richieste.

Cosa prevedere

- Le attività di ciascuna parte
- Termini certi
- Una data limite per abbandonare l'operazione
- Le conseguenze economiche del mancato avveramento

Il punto *Le condizioni sono uno strumento fondamentale per distribuire correttamente i rischi dell'operazione.*

Libertà di negoziare, dovere di correttezza

Ciascuna parte è libera di negoziare e, in generale, anche di non concludere il contratto.

Questa libertà incontra però un limite: i doveri di correttezza e buona fede. Il tema conta anche quando non c'è ancora un contratto vincolante.

Art. 1337 c.c.

Nelle trattative le parti devono comportarsi secondo buona fede, in senso oggettivo: lealtà e correttezza verso la controparte.

- Fornire le informazioni rilevanti
- Non creare affidamenti ingiustificati
- Non tenere comportamenti contraddittori o sleali

Il punto *La buona fede non obbliga a concludere: le liti nascono sul confine tra libertà negoziale e tutela dell'affidamento.*

Il recesso ingiustificato dalle trattative

SERVONO DUE ELEMENTI

1. Trattative in uno stadio tale da generare un ragionevole affidamento nella conclusione
2. Un'interruzione contraria a buona fede

UN CASO FREQUENTE NELLE LOCAZIONI

1. Mesi di trattativa su un immobile commerciale
2. Canone, durata e consegna concordati
3. "La stipula è imminente"
4. Il conduttore paga progettisti e verifiche e rinuncia ad altri immobili
5. **Il proprietario interrompe per un'offerta migliore di un terzo**

Il punto *La responsabilità nasce dal modo in cui le trattative sono condotte e interrotte, non dalla sola mancata conclusione.*

Il danno risarcibile: l'interesse negativo

Non si risarcisce il vantaggio del contratto mai concluso, ma il pregiudizio di aver confidato nella correttezza della trattativa.

Danno emergente

Spese inutili: consulenze tecniche e legali, progettazione, verifiche.

Lucro cessante

Le occasioni contrattuali alternative perdute.

Nelle locazioni

Il proprietario tiene impegnato l'immobile per mesi e rinuncia ad altre proposte.

Risarcibili le occasioni perse, non tutti i canoni del contratto mai concluso.

Il punto *Il danno si misura sull'affidamento tradito, non sul contratto che non c'è stato.*

Responsabilità contrattuale o extracontrattuale?

La natura Extracontrattuale o contrattuale (contatto sociale qualificato): la scelta incide su onere della prova e prescrizione.

La giurisprudenza di legittimità non è univoca, ma le pronunce più recenti evidenziano due orientamenti:

Natura extracontrattuale: Cass. n. 34927/2025, n. 12679/2025 e n. 1397/2025. **Prescrizione quinquennale** (art. 2947 c.c.). **Onere della prova:** il danneggiato deve dimostrare condotta illecita, elemento soggettivo, danno e nesso causale.

Natura contrattuale da contatto sociale qualificato: Cass. n. 18288/2026 (in materia di responsabilità precontrattuale della P.A.). **Prescrizione decennale** (art. 2946 c.c.). Onere probatorio ex art. 1218 c.c.: il danneggiato prova **il contatto qualificato, allega l'inadempimento e prova danno e nesso causale**; il convenuto deve dimostrare l'esatto adempimento o la causa non imputabile.

COCUZZA

Quattro suggerimenti operativi

1

Scegliere lo strumento preparatorio corretto

Evitare che documenti in apparenza non vincolanti producano effetti non voluti.

2

Distinguere obblighi e punti aperti

Separare con chiarezza ciò che è già assunto da ciò che è ancora in negoziazione.

3

Usare condizioni

Per distribuire i rischi, soprattutto con immobili in costruzione o da adeguare.

4

Una condotta coerente e trasparente

La responsabilità può sorgere anche se il contratto si conclude a condizioni pregiudizievoli.

Una buona negoziazione non serve solo a ottenere condizioni favorevoli: costruisce un rapporto equilibrato e previene il contenzioso futuro.

COCUZZA
VALUE AND VALUES IN LEGAL ADVICE

Operazioni di subentro e strumenti contrattuali

Avv. Patrizio Cataldo

Tre modalità di accesso a una location

1

Key money

ASSETTO DEL RAPPORTO

Uscita del precedente conduttore e nuova locazione

2

Sublocazione

ASSETTO DEL RAPPORTO

Il conduttore principale resta parte del contratto

3

Cessione della locazione

ASSETTO DEL RAPPORTO

Il cessionario subentra nella posizione del conduttore

La mappa *Tre strade diverse per entrare in una location già occupata, con effetti molto diversi sul rapporto con il proprietario.*

Il key money

Un prezzo per entrare in una location già occupata.

Molto diffuso nel retail e nelle location di pregio.

1 **Chi paga e a chi**
Corrispettivo pagato, di regola, dal conduttore entrante al conduttore uscente.

2 **Che cosa remunera**
La rinuncia alla prosecuzione del rapporto e la liberazione dei locali.

3 **Perché conta**
Rileva nel budget per l'apertura di un punto vendita in una location già occupata.

Key money e limiti di liceità

1

Pagamento al conduttore uscente

I diritti già sorti possono essere oggetto di rinuncia, anche verso corrispettivo.

2

Pagamento al locatore

Occorre verificare la causa del pagamento e l'eventuale vantaggio vietato dall'art. 79.

GIURISPRUDENZA **Cass. 21520/2004 · Cass., ord. 4985/2024**

Attenzione *Grandi locazioni: verificare le deroghe ammesse dall'art. 79, comma 3.*

Il coordinamento degli accordi

1

Accordo con l'uscente

Rilascio, termini, esclusiva e responsabilità pregresse.

2

Intesa con il proprietario

Condizioni della nuova locazione.

3

Cessazione e nuova locazione

Cessazione del rapporto in essere e sottoscrizione della nuova locazione.

4

Consegna e pagamento

Consegna dei locali e pagamento secondo le condizioni concordate.

Il punto *Una sequenza indicativa: va adattata al caso concreto, definendo quando matura il diritto al pagamento.*

Il key money nella valutazione

Canone

CHE COSA REMUNERA

il godimento dell'immobile

Key money

CHE COSA REMUNERA

la rinuncia alla posizione del conduttore uscente

Prezzo del ramo d'azienda

CHE COSA REMUNERA

il complesso aziendale oggetto del trasferimento

Durata residua, vincoli d'uso e riuscita degli accordi incidono sul valore della posizione.

Fisco *Tra imprese: IVA 22% sulla rinuncia remunerata.*

La struttura della sublocazione

Locatore

Conduttore originario
e sublocatore

Subconduttore

Rapporto principale
Locatore e conduttore originario

Rapporto derivato
Sublocatore e subconduttore

Il punto *Il conduttore originario resta parte della locazione principale.*

Il rischio del subconduttore

1

Il subconduttore può pagare regolarmente il proprio canone.

2

Il sublocatore può, tuttavia, non pagare il canone della locazione principale.

3

La cessazione del rapporto principale può travolgere il titolo del subconduttore.

GIURISPRUDENZA **Cass. 14212/2022 · titolo derivato e dipendenza dal rapporto principale**

Il punto *Anche un subconduttore puntuale dipende dalla tenuta del rapporto a monte.*

Le tutele dell'accordo trilaterale

1. Riconoscimento della sublocazione da parte del proprietario.
2. Obblighi di informazione sulle criticità del rapporto principale.
3. Pagamento diretto al proprietario, con effetti liberatori concordati.
4. Meccanismo di locazione diretta in caso di cessazione del rapporto principale.

Fisco (immobili strumentali) IVA esente o 22% su opzione. Registro 1% sui canoni.

Attenzione *Il solo pagamento diretto non attribuisce la qualità di conduttore principale.*

La cessione collegata all'azienda

1

Regola generale: art. 1594 c.c.

La cessione della locazione richiede il consenso del locatore.

2

Disciplina speciale: art. 36 L. 392/1978

La cessione o l'affitto dell'azienda può accompagnarsi al trasferimento della locazione senza il consenso del locatore.

Presupposto *Un'azienda o un ramo d'azienda effettivo: il titolo del negozio da solo non basta.*

Comunicazione e opposizione del locatore

30 giorni

Dal ricevimento della comunicazione decorre il termine per l'opposizione per gravi motivi.

La forma

La legge prevede una raccomandata con avviso di ricevimento.

Il peso della comunicazione

È decisiva nei rapporti con il locatore.

Il punto *Una comunicazione completa e documentata rende il subentro opponibile al locatore.*

Le responsabilità di cedente e cessionario

1

Cedente non liberato

Resta responsabile in via sussidiaria.

Il locatore deve prima richiedere l'adempimento al cessionario.

2

Cessionario

Subentra nella posizione contrattuale.

Risponde anche delle obbligazioni locative pregresse rimaste inadempiute.

GIURISPRUDENZA **Cass. 21794/2019 · Cass. 13901/2024**

Il punto *Verificare arretrati, garanzie e liberazione del cedente prima di chiudere l'operazione.*

I gravi motivi di opposizione

1

Elementi che possono rilevare

Inaffidabilità economica, insolvenza e precedenti di morosità o sfratto.

Da valutare nel caso concreto.

2

Elementi di per sé insufficienti

Il mero mancato gradimento del subentrante.

Le sole esigenze personali del locatore.

Il punto *Il locatore non dispone di un veto discrezionale.*

Le clausole che incidono sulla trasferibilità

1

Uso consentito

Una clausola ampia aumenta le attività contrattualmente ammesse.

2

Requisiti del subentrante

Criteri economici e patrimoniali rendono più prevedibile il confronto con il locatore.

3

Garanzie e responsabilità

Liberazione del cedente, arretrati e obblighi di ripristino richiedono attenzione.

Restano necessarie le verifiche urbanistiche, edilizie e amministrative.

Fisco *Esclusione IVA. Registro di regola 3% su beni mobili e avviamento. Plusvalenza imponibile.*

Sublocazione e cessione a confronto

	Sublocazione	Cessione ex art. 36
Parte del rapporto principale	Conduttore originario	Cessionario
Titolo dell'utilizzatore	Derivato dal rapporto principale	Subentro nella posizione locativa
Criticità principale	Tenuta del rapporto a monte	Arretrati e responsabilità
Tutela del locatore	Conduttore principale obbligato	Opposizione e cedente non liberato

Gli elementi da considerare nella valutazione dell'operazione

Titolo di godimento

Durata residua, stabilità e condizioni di cessazione.

Flussi economici

Soggetto obbligato, solvibilità, morosità e garanzie.

Trasferibilità

Uso consentito, caratteristiche dell'azienda e posizione del locatore.

Rischi dell'operazione

Condizioni sospese, opposizioni, contenzioso e costi di rilascio.

Il punto *Distinguere il valore dell'immobile da quello della posizione locativa e dell'azienda.*

La qualità del contratto incide sul valore

La stessa location può presentare rischi diversi in funzione del titolo che ne consente l'utilizzo.

Continuità dei flussi

Solidità del debitore

Stabilità del godimento

dipendono anche dagli accordi che regolano il subentro.