

**Edizione di martedì 15 ottobre 2013**

## **BILANCIO**

[Contratti a termine in valuta](#)

di **Fabio Landuzzi**

## **PATRIMONIO E TRUST**

[“Odio” e “amore” tra il trust e la rivalutazione delle partecipazioni a pagamento](#)

di **Ennio Vial, Vita Pozzi**

## **RISCOSSIONE**

[Troppo strumentali per essere presi](#)

di **Massimiliano Tasini**

## **AGEVOLAZIONI**

[Il decollo delle ZFU attende solo i bandi](#)

di **Luigi Scappini**

## **ACCERTAMENTO**

[Redditometro per i non residenti in attesa di conferme](#)

di **Nicola Fasano**

## **ORGANIZZAZIONE STUDIO**

[Pianificare non è inutile](#)

di **Michele D'Agnolo**

## BILANCIO

---

### ***Contratti a termine in valuta***

di **Fabio Landuzzi**

I costi sostenuti per l'**acquisto di beni in valuta estera** devono essere sempre determinati, ai **fini fiscali**, considerando il **cambio del giorno di effettuazione dell'operazione**, anche se ne è previsto il pagamento differito e vengono stipulati dall'impresa dei contratti di copertura a termine.

Le società che acquistano materie prime da Paesi siti al di fuori della c.d. "area Euro" eseguono frequentemente operazioni in valuta estera soggette al **rischio di oscillazione del cambio** e non è raro che, a tal fine, scelgano di porre in essere **operazioni di acquisto a termine di valuta con finalità di copertura**.

Secondo le indicazioni del **Principio contabile OIC 26**, la differenza fra il cambio *spot* ed il cambio a termine (il premio o sconto) dovrebbe essere inizialmente rilevata in contabilità come una componente finanziaria, con contropartita un rateo attivo (o passivo).

Al momento della consegna dei beni acquistati, il **costo di acquisto** viene dapprima **contabilizzato al cambio del giorno dell'operazione** e poi **incrementato (o diminuito) della differenza fra tale cambio e quello *spot*** alla data di stipula del contratto di copertura, mentre il rateo precedentemente rilevato viene girato al debito verso il fornitore.

In questo modo, si ha che:

- il **costo di acquisto dei beni** viene rilevato nel conto economico al **cambio *spot* del giorno di stipulazione della copertura**, mentre
- solo la **differenza fra il cambio a termine e tale cambio a pronti** assume una **natura finanziaria** (da imputare poi al conto economico *pro-rata temporis*).

Tale **soluzione non risulta però compatibile con le rigide norme fiscali** contenute negli articoli 9, comma 2, e 110, comma 2 del Tuir, secondo le quali **la valutazione delle spese in valuta estera** deve avvenire al **cambio del giorno in cui le spese sono state sostenute** che, nel caso dell'acquisto di beni mobili, corrisponde alla data di consegna o spedizione [articolo 109, comma 2, lett. a), del Tuir]: in questo modo si è espressa l'Agenzia delle Entrate nella **R.M. n. 83/2009** secondo cui, **ai fini fiscali, i componenti di reddito relativi ad operazioni in valuta** devono essere **valutati al cambio del giorno in cui questa si considera effettuata**, con i criteri stabiliti per l'individuazione della "competenza fiscale" dell'operazione.

Di conseguenza, **ai fini fiscali, il costo di acquisto dei beni**, quand'anche fosse rilevato nella contabilità della società al cambio *spot* del giorno di stipulazione dell'operazione di copertura, **dovrebbe essere assunto** anche per la valutazione fiscale delle rimanenze di magazzino **al controvalore determinato utilizzando il cambio del giorno di consegna o spedizione** e tale controvalore dovrebbe essere utilizzato poi per determinare il risultato finanziario dell'operazione di copertura pari, appunto, alla differenza fra il cambio fissato a termine ed il cambio del giorno di effettuazione dell'acquisto dei beni.

Per le società che effettuano acquisti di materie prime dall'estero con prezzo espresso in valuta, si può verificare pertanto la problematica di un **"doppio binario civilistico fiscale"**, nel caso in cui queste **applicano** fedelmente i canoni indicati dal **Principio OIC 26** che, come sopra illustrato, **non sono condivisi dall'Amministrazione finanziaria** la quale, nella citata R.M. n. 83/2009 ha ritenuto che **non si possa derogare ai principi affermati dall'art. 110, comma 2, del Tuir.**

Diversamente, **ai fini Irap**, in forza del **principio di derivazione** dell'imponibile dalle risultanze del bilancio, vanno considerate le **rilevazioni effettuate** dalla società nel bilancio **in aderenza alle indicazioni del Principio OIC 26** e pertanto la componente finanziaria sarà determinata come **risultante dal conto economico**, senza effettuare le variazioni eventualmente richieste dall'Amministrazione finanziaria ai soli fini IRES.

## PATRIMONIO E TRUST

---

### ***“Odio” e “amore” tra il trust e la rivalutazione delle partecipazioni a pagamento***

di **Ennio Vial, Vita Pozzi**

Una norma non a sistema ma per così dire “stagionale” in quanto riproposta ciclicamente è costituita dalla **rivalutazione delle partecipazioni** societarie a pagamento da parte delle persone fisiche. In sostanza, la predisposizione di una **perizia di stima asseverata** e il pagamento di una **imposta sostitutiva del 2% o del 4%**, a seconda che si tratti di partecipazioni non qualificate o qualificate, permette di affrancare il **valore fiscalmente riconosciuto** in modo da minimizzare o al limite azzerare la plusvalenza in caso di cessione onerosa delle partecipazioni stesse.

E' appena il caso di ricordare come l'**art. 1, co. 473, della legge 228/2012** (legge di stabilità 2013) abbia reintrodotto anche per il 2013 la possibilità di rideterminare il valore di acquisto di terreni e partecipazioni. Questa agevolazione, prevista per la prima volta nel 2001 (articoli 5 e 7 della legge 448), è stata riproposta più volte negli anni con numerosi interventi legislativi.

Si tratta di una agevolazione finalizzata a ridurre le plusvalenze disciplinate dagli articoli 67 e 68 del Tuir, per cui possono beneficiarne: le **persone fisiche** che detengono terreni e partecipazioni al di fuori del regime d'impresa; le **società semplici** e i soggetti assimilati; gli enti non commerciali, con riferimento ai beni che non rientrano nell'esercizio dell'attività commerciale; i **soggetti non residenti** le cui plusvalenze sono imponibili in Italia sempre in base alle predette norme.

La rivalutazione viene spesso operata quando il socio ha in animo di cedere le quote a terzi estranei alla famiglia ma non è infrequente il caso in cui gli acquirenti siano i discendenti del socio stesso che acquisteranno le quote realizzando in questo modo una “fattispecie” di **passaggio generazionale**.

E' interessante evidenziare in questa sede il rapporto esistente tra questa disciplina e l'istituto del **trust**. Da un lato il *trust* “snobba” la rivalutazione in quanto la rende inutile, per altro verso la valorizza. Il **rapporto di “odio” e “amore”** si spiega in questi termini.

In prima battuta va evidenziato come la disposizione di quote in *trust* **non generi un presupposto impositivo** ai fini delle imposte dirette in capo al disponente. Il passaggio, infatti, essendo a titolo non oneroso, **non configura una plusvalenza imponibile** ai sensi dell'art. 67

del Tuir lett. c) e c – bis).

Chi intende disporre in trust delle quote, pertanto, può evitare di pagare l'imposta sostitutiva sostituendo il 4% o il 2% a tale titolo con la **meno onerosa imposta di donazione**. In effetti l'imposta di donazione tiene conto delle **franchigie di un milione di euro** a favore di qualsiasi ascendente, discendente o coniuge. Inoltre, è appena il caso di ricordare come ai sensi dell'art. 3 comma 4 ter D. Lgs. 346/1990 sia in molti casi possibile beneficiare addirittura **dell'esenzione totale**.

Il nemico principale della rivalutazione delle quote è costituito dalla **morte del rivalutante**. Ciò in quanto l'art. 68 comma 6 del Tuir stabilisce che nel caso di acquisto delle quote per successione, si assume come costo originario il **valore definito** o, in mancanza, quello dichiarato agli effetti **dell'imposta di successione**. Ebbene, la rivalutazione viene persa a favore del più modesto valore risultante dal bilancio di esercizio, così come previsto dall'art. 16 del D.Lgs. 346/1990. La norma, in particolare, impone di far riferimento al valore, alla data di apertura della successione, del patrimonio netto dell'ente o della società risultante dall'ultimo bilancio pubblicato o dall'ultimo inventario regolarmente redatto e vidimato, tenendo conto dei mutamenti sopravvenuti.

Diversamente, in **caso di donazione**, l'art. 68 comma 6 del Tuir è chiarissimo nel prevedere che si assume come costo il **costo del donante**. Se il donante ha effettuato la rivalutazione, il donatario subentrerà nel valore rivalutato. Sotto questo profilo emerge il rapporto di "amore" con il *trust*: non serviva rivalutare se fai il *trust*, ma se hai rivalutato e non hai venduto, il *trust* ti permette la *perpetuare* il valore rivalutato oltre la morte del disponente.

Infatti, il trustee subentrerà nel costo rivalutato e ne beneficerà in ipotesi di successiva cessione delle quote.

Il *trust* potrebbe peraltro sfruttare la rivalutazione non solo in ipotesi di cessione del pacchetto partecipativo a terzi, ma altresì in ipotesi di **conferimento** dello stesso in una *holding* italiana laddove non sia possibile o non sia opportuno eseguire il **conferimento a realizzo controllato** previsto dall'art. 177 comma 2 del Tuir e risulti quindi necessario od opportuno rientrare nell'alveo dell'art. 9 del Tuir.

E se dovesse uscire una nuova edizione della rivalutazione, il *trust* può beneficiarvi? Sicuramente sì in quanto lo stesso è generalmente assimilato ad un ente non commerciale che realizza come tale, plusvalenze ai sensi degli art. 67 e 68.

## RISCOSSIONE

---

### ***Troppo strumentali per essere presi***

di **Massimiliano Tasini**

Il **Decreto del Fare** ha significativamente inciso l'**art. 62 del DPR 602/1973**.

Nella sua precedente formulazione, la norma disponeva:

- al **comma 1** che i **beni mobili** di cui all'art. 514 comma 1 n. 4) Cpc (gli strumenti, gli oggetti e i libri indispensabili per l'esercizio della professione, dell'arte o del mestiere del debitore) **possono essere pignorati** nei casi in cui sono **soggetti al privilegio** di cui all'art. 2759 Cod. Civ.;
- al **comma 2** che i **frutti dei fondi** del debitore soggetti al privilegio di cui all'art. 2771 Cod. Civ. (relativo ai crediti per le imposte sui redditi immobiliari) **possono essere pignorati** nelle forme della **espropriazione** presso il debitore ancorché i fondi stessi siano affittati

Nessuna modifica è stata apportata al comma 2, mentre il **comma 1 è stato totalmente riformulato**; il legislatore ha inoltre **aggiunto il comma 1 bis**.

Le modifiche al comma 1 sono volte sia a **rimodulare la norma** (poco chiara oltretutto superata, in quanto faceva riferimento ad un punto sotteso dell'art. 514 Cpc) e sia anche **eccessivamente rigida**, avuto riguardo all'estrema difficoltà di liquidità vissuta da tante imprese.

La nuova disposizione introduce **significative limitazioni al pignoramento dei beni strumentali**, estendendo le regole sul punto dettate dal Cpc relativamente alle imprese individuali anche alle **società** ed anche all'**ipotesi di prevalenza del fattore capitale su quello lavoro**. Come precisato da **Equitalia nella circolare 1 luglio 2013**, il legislatore ha così allargato le **ipotesi di pignoramento** relative ai predetti soggetti (ed agli stessi oggetti: strumenti, oggetti, libri): il pignoramento potrà avvenire nei **limiti del quinto** del valore complessivo e sempreché gli altri beni siano insufficienti a soddisfare il credito azionario.

La circolare fa peraltro ulteriori e significativi **passi in avanti** e, richiamando alcune sentenze, stigmatizza i seguenti punti.

1. la pignorabilità dei beni strumentali è sempre **residuale**...
2. ...non deve pregiudicare il **regolare funzionamento** dell'attività lavorative.

Quindi, il debitore deve essere messo in condizione di svolgere la propria **attività lavorativa**.

D'altra parte, l'unico modo possibile per immaginare che il debitore ritorni in condizioni di pagare quanto dovuto ad Equitalia è quello di **consentirgli di proseguire la sua attività**, ciò che potrebbe "rimetterlo in carreggiata".

E' interessante notare che questa tesi, pur con gli adattamenti del caso, era già stata **sostenuta giurisprudenzialmente**.

Così, per **C.T.R. Milano, sentenza 12/3/2012 n. 85 resa dalla sez. 12**, per disporre il fermo amministrativo di un autocarro ai sensi dell'art. 86 DPR 602/1973, il concessionario non può prescindere dalla natura del bene, che potrebbe essere strumentale per l'esercizio della attività d'impresa, nel qual caso scatta la previsione dell'art. 515 Cpc *"...che implica che il concessionario, prima di addivenire al fermo di un veicolo, deve verificare che lo stesso non sia strumento di lavoro e specificatamente motivare l'assenza di altri beni onde ipotizzare un fermo"*.

Riguardo alla **natura "strumentale"** del bene la Corte meneghina afferma la **non necessità di fornire una specifica documentazione**, visto che nel caso si controverte di autocarri utilizzati da una impresa edile.

Riguardo al **provvedimento di fermo ex art. 86 del D.P.R. 602/1973**, vale la pena di evidenziare che il **D.L. 69/2013**, recependo sostanzialmente la **prassi di Equitalia**, ha previsto che la procedura di fermo deve avere inizio con la **notifica di una comunicazione preventiva** al debitore, contenente l'invito a pagare le somme dovute entro 30 giorni (e non più 20 come da precedente prassi).

Il fermo perde efficacia non solo in caso di **pagamento delle somme dovute**, ma anche in caso di **sentenze tributarie** – ancorché non definitive – favorevoli al contribuente, previa autocertificazione resa dallo stesso (**Direttiva 6/5/2010 n. 10**).

Le conseguenze della **mancata notifica del preavviso** non sono ancora una volta previsti dalla norma. Vedremo.

## AGEVOLAZIONI

---

### ***Il decollo delle ZFU attende solo i bandi***

di **Luigi Scappini**

È stata pubblicata sulla Gazzetta Ufficiale 9.10.2013, n. 237, la [Circolare Mise 30.9.2013, n. 32024](#) con la quale sono stati forniti chiarimenti in merito al **rifinanziamento**, avvenuto ai sensi dell'articolo 37 del D.L. 18.10.2012, n. 179 (c.d. "Decreto Crescita-bis") convertito con la L. 17.12.2012, n. 211, del **regime di favore** previsto per **l'esercizio di attività in alcune zone depresse**, individuate nelle Regioni **Calabria, Campania, Sardegna e Sicilia**.

Ci stiamo riferendo alle cosiddette **Zone Franche Urbane (ZFU)**.

La Circolare fa seguito al D.M. 10.4.2013 (pubblicato sulla G.U. 11.7.2013, n. 161) con cui sono state individuate le **zone interessate** ed i **requisiti richiesti** per l'accesso all'agevolazione, che consiste nell'**esenzione** dal versamento:

- di **IRPEF/IRES, IRAP, IMU** (si dovrà capire se l'esenzione in futuro avrà ad oggetto o meno l'annunciata *service tax* che andrà a sostituire l'IMU e la TARES) e
- dei **contributi previdenziali**.

L'agevolazione verrà fruita **riducendo i versamenti** da effettuarsi tramite **modello F24**.

Attualmente, per completare il quadro di riferimento, **manca all'appello il bando**, previsto dall'articolo 8, comma 2, lett. a) del D.M. 10.4.2013, da emanarsi sempre a cura del Mise, con cui stabilire **caratteristiche e modalità di presentazione della domanda** per l'accesso al regime di favore.

Sono interessate le **zone**:

- individuate dalla **Delibera del CIPE n. 14/2009**;
- non rientranti direttamente nella Delibera di cui sopra, ma a suo tempo **valutate** quali **"ammissibili"** nella relazione istruttoria allegata alla stessa;
- individuate nella Legge della **Regione Sicilia** n. 11/2010, e
- appartenenti ai Comuni della **provincia di Carbonia – Iglesias** (in via sperimentale).

Possono fruire dell'agevolazione in oggetto le **micro e piccole imprese, costituite nel termine del 31.12.2015**, che presentino nelle **zone** di cui sopra un **ufficio o un locale** destinato all'attività, anche amministrativa.



Si ricorda come, per effetto di quanto previsto all'Allegato 1 del Regolamento (CE) 6.8.2008, n. 800/2008 ed al D.M. 18.4.2005 (norme cui espressamente rimanda l'articolo 3 del D.M. 10.4.2013) si considerano:

- **microimprese**, quelle con **meno di 10 occupati** ed un **fatturato annuo** (oppure un **totale di bilancio annuo**) **non superiore a 2 milioni di euro**,
- **piccole imprese**, quelle con **meno di 50 occupati** ed un **fatturato annuo** (oppure un **totale di bilancio annuo**) non superiore a **10 milioni di euro**.

Per espressa previsione, **a prescindere** dalle caratteristiche proprie, **non possono accedere al regime di favore**:

- le imprese attive nel settore della **pesca e dell'acquacoltura**, rientranti nel campo di applicazione del Regolamento (CE) n. 104/2000;
- le imprese attive nel settore della **produzione primaria dei prodotti agricoli**, di cui all'Allegato I sul finanziamento dell'Unione europea;
- le imprese del **settore carbonifero**, ai sensi del Regolamento (CE) n. 1407/2002;
- le imprese **in difficoltà**, ai sensi degli Orientamenti comunitari sugli aiuti di Stato per il salvataggio e la ristrutturazione delle imprese in difficoltà e
- le imprese che, pur rispettando i requisiti richiesti, sono **in liquidazione volontaria o sottoposte a procedure concorsuali**.

L'articolo 3 del D.M. 10.4.2013 prevede inoltre che possano accedere all'agevolazione sia i **"nuovi minimi"** (previa opzione per l'applicazione dell'IVA in via ordinaria) che i cd. **"forfettini"** (previa rinuncia al regime agevolato).

La Circolare del Mise offre anche un'importante **apertura** nei confronti delle neonate **STP (società tra professionisti)**: testualmente si legge infatti che *"...possono accedere alle agevolazioni anche gli studi professionali e, più in generale, i professionisti purché svolgano la propria attività in forma di impresa e siano iscritti, alla data di presentazione dell'istanza di agevolazione, al Registro delle imprese"*, lasciando supporre che il Ministero si riferisca proprio a esse.

Come sopra anticipato, l'agevolazione consiste nell'**esenzione** da **IRPEF/IRES**, nel limite di **€ 100.000** su **base annua** ed in misura **decrescente** secondo le seguenti percentuali:

100%	per i primi 5 periodi di imposta
60%	per i periodi d'imposta dal sesto al decimo
40%	per i periodi undicesimo e dodicesimo
20%	fino al quattordicesimo periodo di imposta

L'esenzione **IRAP**, in ossequio a quanto previsto con l'originario art. 1, comma 341, lett. b) della Finanziaria 2007, si applica per i primi **5 periodi** di imposta dall'accoglimento dell'istanza, considerando un valore della **produzione netta** di **€ 300.000** su **base annua**;

l'esenzione **IMU** per gli **immobili** siti nelle zone ZFU ed utilizzati per l'esercizio dell'**attività di impresa** è (era) prevista per un **quadriennio**.

Da ultimo, si evidenzia come anche le **agevolazioni contributive** spettano in **misura decrescente**, al pari di quanto previsto ai fini IRPEF/IRES: l'esenzione può avere a oggetto **solamente** contributi dovuti per rapporti di **lavoro dipendente a tempo indeterminato** o a **tempo determinato** di durata **non inferiore ai 12 mesi**.

## ACCERTAMENTO

---

### ***Redditometro per i non residenti in attesa di conferme***

di **Nicola Fasano**

Mentre si aspettano le prime **lettere da parte del Fisco** (al vaglio del Garante della Privacy) relative alla richiesta di chiarimenti sulle **annualità dal 2009 in poi**, oggetto del “nuovo” redditometro, un’interessante questione da approfondire (anche in relazione alle annualità fino al 2008 per le quali valgono le “vecchie” regole) è **l’applicabilità del redditometro nei confronti dei soggetti fiscalmente non residenti in Italia**.

Si tratta, in effetti, di una **problematica molto dibattuta**. L’Amministrazione Finanziaria segna un punto a proprio favore in forza di un precedente giurisprudenziale di rilievo, rappresentato dalla [Sentenza della Corte di Cassazione 7.11.2005, n.21569](#), secondo cui la **rettifica sintetica** è eseguibile anche nei confronti di **soggetti non residenti** (nel caso di specie, il soggetto accertato risultava intestatario di quattro autovetture in Italia) posto che l’art. 38 del D.P.R. n. 600/73 “*non contiene alcuna disposizione secondo cui l’accertamento di eventuali redditi prodotti in Italia da un soggetto pur residente all’estero deve avvenire soltanto in via analitica e non anche in via induttiva*”.

Ora, se sotto il profilo normativo tale asserzione è senz’altro vera (sia nella previgente che nell’attuale versione dell’art. 38 del D.P.R. n. 600/73) **ragioni di ordine pratico portano a concludere in senso contrario** rispetto a quanto sancito dalla Suprema Corte.

Il **redditometro** che quantifica il reddito sintetico e lo confronta con quello dichiarato, risultando applicabile se risulta uno scostamento del quinto (o del quarto per due periodi di imposta nella previgente disciplina applicabile fino al 2008) **appare di per sé inidoneo** ad essere utilizzato nei confronti del **soggetto non residente** che, per definizione, in Italia è tenuto a **dichiarare i soli redditi di fonte italiana** (come per esempio quelli derivanti da immobili posseduti nel territorio dello Stato): il reddito sintetico dunque potrebbe essere ampiamente giustificato dal **reddito e/o dal patrimonio di cui il soggetto non residente dispone nello Stato in cui risiede**, peraltro di difficile comparazione considerando che, ovviamente, nel Paese estero sono in vigore modalità di determinazione e quantificazione del reddito differenti dalle nostre.

Tali **perplessità** in ordine all’applicabilità del redditometro ai non residenti sono **condivise anche da parte della giurisprudenza di merito** (C.T.P. Brindisi, Sentenza n. 289/02/12) secondo cui, fra l’altro, ai fini dell’applicabilità del redditometro ai soggetti non residenti, l’Amministrazione Finanziaria dovrebbe dimostrare che in Italia sono state **sostenute spese** per

il mantenimento dei **beni** che costituiscono il “**fatto indice**”.

In realtà si ritiene che il **redditometro**, con riferimento ai soggetti non residenti, sia molto più insidioso quale **elemento indiziario di una falsa residenza estera**, nei confronti dei soggetti (in particolare, cittadini italiani che sostengono di essersi trasferiti all'estero) che **non soddisfano le condizioni richieste dall'art. 2 del Tuir**: detta disposizione qualifica come fiscalmente residente in Italia la persona fisica che, per la maggior parte del periodo di imposta, ha nel territorio dello Stato l'iscrizione nell'anagrafe della popolazione residente, il domicilio (inteso come il centro degli affari e degli interessi) o la residenza ex art. 43 del C.c.:

Si pensi, per esempio, al **soggetto iscritto AIRE** che effettua in **Italia cospicui investimenti** intercettati dal **redditometro**, a fronte di un **reddito** dichiarato in **Italia** pari a **zero**. In questi casi, l'attenzione dell'amministrazione finanziaria, si dovrebbe verosimilmente **spostare**:

- sulla effettiva **residenza estera del soggetto** (verificando per esempio se la famiglia del soggetto accertato è rimasta o no in Italia o il Paese in cui risulta che lo stesso abbia il domicilio) piuttosto che
- sulla **incongruità** del reddito derivante dalle risultanze del **redditometro**, in linea di principio agevolmente giustificabile opponendo i redditi prodotti all'estero.

## ORGANIZZAZIONE STUDIO

---

### ***Pianificare non è inutile***

di **Michele D'Agnolo**

Qualunque **studio professionale**, per avere **successo**, è tenuto a possedere **determinate caratteristiche**. E' infatti richiesto che:

- abbia ben chiara la **strada** che ha intenzione di perseguire;
- si doti di **strumenti operativi, modelli organizzativi e sistemi di gestione adeguati e coerenti** rispetto alle proprie specificità, in termini di prestazione erogate e di risorse a disposizione.

Un ruolo primario lo gioca la **pianificazione**, che, pur essendo dai più sottovalutata, in realtà, in un **contesto ambientale caotico e confuso** come quello nel quale si opera oggi, **risulta ancora più indispensabile**, specialmente per lo **studio commerciale**, la cui attività è caratterizzata dall'alternarsi (in maniera più o meno evidente a seconda della specificità delle prestazioni erogate e del *target* di riferimento) di periodi di "tranquillità" e momenti di attività più intensa.

Molti **titolari di studi di dimensioni medio-piccole** ritengono **superfluo** un sistema di **pianificazione** strategica ed operativa, in quanto convinti che:

- la natura stessa della prestazione professionale e
- la dimensione contenuta dello studio

inducano, quasi per definizione, alla **"navigazione a vista"**. In realtà, **proprio uno studio di piccole dimensioni può fortemente beneficiare di detto sistema**: la complessità professionale, infatti, non è funzione della dimensione.

Dal punto di vista **strategico**, pianificare significa decidere **dove si vuole andare**, stabilire in maniera consapevole e ponderata gli **obiettivi** di medio lungo periodo che si intende raggiungere, individuare i **mezzi**, gli **strumenti** e le **azioni** per raggiungerli in una **prospettiva di medio/lungo periodo**. Già Seneca diceva che nessuna strada è buona per chi non sa dove andare: nessuno di noi diverrà il commercialista della Fiat ma possiamo essere molto più propositivi di oggi.

Dal punto di vista **operativo**, pianificare significa invece **ancorare la strategia** che si intende perseguire ad **obiettivi misurabili, responsabilizzando i propri collaboratori** verso il loro raggiungimento: ricordiamo che quanto più il professionista riesce a liberarsi da impegni

operativi, tanto più potrà occuparsi di aspetti di maggior valore strategico per lo studio. Già più di duemila anni fa il Tao Te Ching sentenziava *“Finché sei coinvolto nell'agire non puoi conquistare il mondo”*.

La **pianificazione deve essere sintetica, flessibile, adattabile e continuamente aggiornata**: se il nostro ambiente di riferimento è mutevole ed incerto, non dobbiamo per questo rinunciare a pianificare ed anzi, in questi casi l'orientamento strategico va **periodicamente ridiscusso e continuamente adattato** ai mutamenti del mercato ed ai nuovi vincoli ai quali lo studio deve rispondere.

Anche l'operatività di studio va gestita in modo da **fronteggiare gli imprevisti che di volta in volta possono intervenire**: ad ogni pugno che riceviamo dobbiamo rialzarci e trovare la forza di reagire nel modo corretto, assestando anche noi qualche colpo, altrimenti siamo destinati a soccombere. Il bravo velista aggiusta il timone e la vela ad ogni folata.

Nella pratica, lo studio dovrà provvedere:

- 1) a **stilare una breve analisi del contesto di mercato** nel quale si opera. Andranno quindi considerate le caratteristiche macro e microeconomiche, legislative, le aspettative della clientela attuale e potenziale, la risposta del territorio nel quale si è inseriti, etc.;
- 2) ad **effettuare una seria “autodiagnosi” della propria organizzazione**, in termini di punti di forza e di debolezza, di risorse a disposizione e necessarie, *know-how* acquisito, prestazioni professionali erogate/erogabili, etc.;
- 3) ad **esplicitare la cultura di studio** (la *vision*, la *mission*, i valori su cui si basa l'attività dello studio, la sua ragion d'essere);
- 4) a **definire l'orientamento strategico e gli obiettivi di medio lungo termine** (ad esempio: realizzare un incremento annuo del fatturato interno dello studio pari a X% per i primi cinque anni di vita).

Sul piano **operativo**, si tratterà invece di:

- **tradurre l'orientamento** strategico in **obiettivi di breve termine**, concreti e misurabili, nonché
- **assegnare detti obiettivi a risorse** adeguatamente preparate ed informate, formalizzandoli dal punto di vista **documentale**.

Non serve a nulla dire *“abbiamo fatto tardi con i dichiarativi, il prossimo anno dobbiamo iniziare prima”*: occorre invece misurare la data di inizio della campagna redditi ed anticiparla di 15 giorni, stabilendo un calendario di lavoro più stringente e affidando responsabilità e autorità.

In conclusione, **per pianificare non servono documenti complessi**, è sufficiente **una tabella** su

mezzo foglio A4 **da tenere sempre sulla scrivania**, per non rimanere vittime delle urgenze e non riuscire mai a terminare le cose importanti.