



Edizione di giovedì 9 Dicembre 2021

CASI OPERATIVI

Scissione con beneficiarie unipersonali e passaggio generazionale: è abuso del diritto?
di Angelo Ginex

IVA

Call-off stock: adempimenti Intrastat e di tenuta dei registri
di Roberto Curcu

FISCALITÀ INTERNAZIONALE

I beneficiari del trust al nodo del monitoraggio fiscale
di Ennio Vial

FISCALITÀ INTERNAZIONALE

Operazioni “marginali” e penalty protection sui prezzi di trasferimento
di Fabio Landuzzi

AGEVOLAZIONI

Agevolata la donazione anche quando il fondo non è coltivato dal donante
di Luigi Scappini

IMPRENDITORIA E LEADERSHIP

Creare una startup. Come?
di Luisa Capitanio – Imprenditrice, consulente di strategia e organizzazione per PMI

CASI OPERATIVI

Scissione con beneficiarie unipersonali e passaggio generazionale: è abuso del diritto?

di Angelo Ginex

Master di specializzazione

LE COMUNICAZIONI E GLI ADEMPIMENTI DELLE HOLDING

Scopri di più >

Integra una fattispecie di abuso del diritto l'operazione di scissione totale proporzionale di una capogruppo in tre NewCo immobiliari unipersonali, che sia finalizzata al passaggio generazionale?

Ai sensi dell'articolo 10-bis L. 212/2000 (così come aggiunto dal D.Lgs. 128/2015), configurano abuso del diritto una o più operazioni prive di sostanza economica che, pur nel rispetto formale delle norme fiscali, realizzano essenzialmente vantaggi fiscali indebiti.

Ciò significa che l'amministrazione finanziaria, al fine di ritenere integrata una fattispecie di abuso del diritto, dovrà preliminarmente verificare l'esistenza di tutti gli elementi costitutivi della fattispecie, ovvero la realizzazione di un indebito vantaggio fiscale; la mancanza di sostanza economica; l'essenzialità del vantaggio indebito.



[CONTINUA A LEGGERE SU EVOLUTION...](#)

IVA

Call-off stock: adempimenti Intrastat e di tenuta dei registri

di Roberto Curcu



Il **D.Lgs. 192/2021** ha recepito nell'ordinamento la **Direttiva 1910/2018**, con la quale, due anni prima, il legislatore comunitario aveva disciplinato il **contratto di call-off stock**.

Il **contratto di call-off stock** è quel **contratto**, impropriamente chiamato di *consignment stock* da precedenti di Ministero delle Finanze ed Agenzia delle Entrate, **con il quale un venditore invia la merce presso un deposito a disposizione del cliente, e la proprietà della merce si trasferisce al momento del prelievo della stessa da parte del cliente**.

Per poter porre in essere tale tipo di **contratto** a livello comunitario, per la normativa italiana non sarebbe servito nessun tipo di regolamentazione particolare, in quanto **l'ordinamento Iva nazionale già disciplina le cessioni con effetto traslativo differito**, cioè quelle cessioni nelle quali viene consegnato un bene, e messo a disposizione dell'acquirente, senza che lo stesso ne acquisisca formalmente il diritto di proprietà. In particolare, secondo la **normativa nazionale** si realizza la **cessione nel momento del formale passaggio della proprietà**, mentre ciò che succede prima è **irrilevante ai fini Iva** (salvo l'obbligo di tenere appositi registri).

Nel diritto comunitario, tuttavia, il trasferimento del formale diritto di proprietà è ininfluente ai fini di porre in essere una cessione di beni, posto che la stessa si realizza quando viene messo a disposizione del cliente il diritto di utilizzare un bene come proprietario.

Inoltre, il diritto comunitario conosce l'istituto della **“cessione a se stessi”**; in sostanza, **nel momento in cui un soggetto passivo Iva trasferisce dei beni della propria impresa da un Paese UE ad un altro, la normativa prevede che, salvo casi eccezionali, tale soggetto effettua un acquisto intracomunitario nel Paese di arrivo della merce**; in sostanza, tale soggetto passivo deve identificarsi nel Paese di destino della merce, e fare una **cessione intracomunitaria assimilata** dalla partita Iva del Paese di origine della merce a quello del Paese di arrivo.

Ciò premesso, **molti Paesi comunitari non consideravano possibile porre in essere un contratto di call-off stock secondo quelle che erano le impostazioni suggerite dall'amministrazione**

finanziaria italiana.

Ad esempio, se una impresa italiana faceva un contratto con una impresa tedesca, per il **fisco italiano** era sufficiente che l'impresa italiana ponesse in essere una **cessione intracomunitaria con effetto traslativo differito** (e semplice fatturazione all'atto del passaggio della proprietà); per il **fisco tedesco**, invece era necessario che **l'impresa italiana si identificasse in Germania**, effettuasse una cessione comunitaria a se stessa (e quindi dalla partita Iva italiana a quella tedesca) all'atto dell'invio della merce in Germania, e **nel momento del passaggio della proprietà della merce** era necessario emettere la fattura con Iva tedesca, da parte della partita Iva tedesca del soggetto italiano.

Stante tali complicazioni, con la **Direttiva 1910/2018** è stato introdotto un regime particolare applicabile nel caso di *call-off stock*, che prevede che, a determinate condizioni, **il cedente può evitare di identificarsi nel Paese del cessionario, e può fare una unica cessione comunitaria al cliente finale nel momento in cui la merce è ceduta**; tuttavia, al fine di permettere allo Stato di arrivo di monitorare l'ingresso nel suo territorio di merce di provenienza estera, **il cedente di un contratto di call-off stock deve compilare l'elenco riepilogativo** (parte fiscale del modello Intrastat per gli italiani) **nel momento di partenza della merce** (indicando semplicemente il numero identificativo del soggetto a cui viene spedita la merce) **e nel momento della vendita** (indicando i dati tipici della cessione comunitaria, e quindi comprendendo l'importo dell'operazione).

Il nuovo **articolo 41-bis D.L. 331/1993**, disciplina quindi le modalità con le quali un cedente italiano pone in essere un **contratto di call-off stock con clienti comunitari**, mentre il nuovo **articolo 38-ter** dello stesso decreto disciplina il caso in **il contratto di call-off stock abbia ad oggetto merce ceduta in Italia di provenienza da altro Paese comunitario**.

Ora, fatta la norma, si attendono i decreti attuativi; infatti, **dovranno essere modificate le istruzioni ed il tracciato informatico dei modelli Intrastat** per permettere ai cedenti italiani di poter comunicare, come previsto nella Direttiva, il numero identificativo del destinatario, senza dover compilare il campo relativo all'importo.

Altra cosa non disciplinata dalla norma di recepimento riguarda la **tenuta dei registri**; integrando l'**articolo 50 D.L. 331/1993** è previsto che **le cessioni e gli acquisti comunitari effettuati seguendo le nuove regole sono annotate in appositi registri. Le informazioni da inserire in tali registri sono quelli indicate dall'articolo 54-bis del Regolamento UE 282/2011**.

FISCALITÀ INTERNAZIONALE

I beneficiari del trust al nodo del monitoraggio fiscale

di Ennio Vial

Seminario di specializzazione

LA TASSAZIONE DEL REDDITO DI LAVORO IN AMBITO INTERNAZIONALE E LA TASSAZIONE DEGLI IMPATRIATI AI TEMPI DEL COVID

[Scopri di più >](#)

La **bozza di circolare sulla fiscalità del trust**, diramata dall'Agenzia delle Entrate lo scorso 11 agosto ha affrontato anche il tema del **monitoraggio fiscale degli investimenti del trust** in relazione ai **titolari effettivi**.

Se la bozza **esonera dall'adempimento il trustee e il guardiano** e, in certi casi, il **disponente** stesso, la stessa fa incombe l'adempimento sui **beneficiari residenti** senza particolari sconti. Anzi, è la compilazione da parte dei beneficiari che potrebbe portare all'**esonero dal monitoraggio fiscale il trust stesso**.

La questione, tuttavia, non viene risolta nemmeno nei successivi interventi dell'Ufficio. Infatti, successivamente all'uscita della bozza di circolare, l'Agenzia è intervenuta sul tema del **monitoraggio fiscale in capo ai beneficiari** con la [risposta ad interpello n. 693 del 08.10.2021](#).

L'intervento affronta il caso di un **trust non residente con beneficiari italiani** ma le conclusioni potrebbero vale anche in caso di trust residente con investimenti all'estero.

Nel caso oggetto della [risposta n. 693](#), il contribuente precisa che **l'istituendo trust avrà quali beneficiari i soggetti appartenenti ad una classe di beneficiari**, vale a dire i **discendenti del disponente in linea retta** (attualmente i figli minori dell'istante).

Il contribuente chiede se i **beneficiari siano tenuti alla compilazione del quadro RW** e, in caso affermativo, se l'eventuale incarico ad una **società fiduciaria residente** – **"nell'interesse dei beneficiari"** e senza intestazione di **"amministrazione fiduciaria dei redditi e degli altri proventi"** del trust – avenire ad oggetto i **flussi reddituali e i proventi eventualmente percepiti dai beneficiari**, consenta a questi ultimi di essere **esonerati dalla compilazione del quadro RW**.

L'Agenzia afferma che **i beneficiari sono tenuti alla compilazione del quadro RW** e che **non è possibile affidare l'incarico ad una fiduciaria**. Esaminiamo dapprima questo secondo aspetto.

L'[**articolo 4, comma 3, D.L. 167/1990**](#) prevede che gli obblighi di monitoraggio fiscale **non sussistono per le attività finanziarie e patrimoniali affidate in gestione o in amministrazione** agli intermediari residenti e per i **contratti comunque conclusi attraverso il loro intervento**, qualora i flussi finanziari e i redditi derivanti da tali attività e contratti siano stati assoggettati a ritenuta o imposta sostitutiva dagli intermediari stessi.

La [**risoluzione 61/E/2011**](#) ha previsto la possibilità di stipulare un **contratto di mandato a gestire senza intestazione** anche per le **attività finanziarie**. Precedentemente il **tema era stato approfondito per le attività patrimoniali**.

La **risposta interpello nega la possibilità di esonerare il beneficiario dal monitoraggio fiscale** attraverso l'incarico dato ad una fiduciaria in quanto, nel caso di specie, oggetto del rapporto fiduciario non sarebbe **l'amministrazione di attività finanziarie e patrimoniali** (che sono invece attribuite al *trustee*), ma la **mera riscossione dei proventi attribuiti dal trust**.

In effetti, nonostante il **reddito attribuito dal trust non residente al beneficiario** possa essere talora inquadrato come **reddito di capitale ex articolo 44, comma 1, lett. g sexies**, non possiamo dire che la titolarità effettiva rispetto al trust, cioè l'essere beneficiario del trust, configuri la **detenzione di attività patrimoniali o finanziarie** all'estero.

L'Agenzia richiama inoltre la [**circolare 38/E/2013**](#) nel passaggio in cui rileva come **non sia sufficiente che i flussi finanziari e i redditi delle attività oggetto di monitoraggio siano stati riscossi** per il tramite di intermediari residenti, essendo stabilito che **l'esclusione da monitoraggio sia subordinato anche all'applicazione del prelievo** da parte del soggetto che interviene nella **riscossione dei predetti flussi**.

I redditi eventualmente **distribuiti dal trust** non potrebbero essere assoggettati a tassazione da parte della fiduciaria, **non essendo previsto per tali redditi l'applicazione di un'imposta sostitutiva o di una ritenuta**.

Queste conclusioni dell'Ufficio **non paiono condivisibili** laddove viene prevista la compilazione del **quadro RW in assenza di una tassazione sostitutiva**. L'indicazione in tal senso contenuta nella [**circolare 38/E/2013**](#), infatti, era collegata alla **imminente entrata in vigore di una ritenuta a titolo di acconto** su tutti i flussi che transitavano per il tramite di intermediari residenti. Detta **ritenuta** di ingresso, poi, **non ha più visto la luce**.

La previsione era contenuta nel comma 2 dell'[**articolo 4 D.L. 167/1990**](#), successivamente abrogato dall'[**articolo 4, comma 2, D.L. 66/2014**](#), convertito, con modificazioni, dalla L. 89/2014.

Una **diversa interpretazione**, infatti, porterebbe a ritenere **impossibile il mandato a gestire i beni immobili esteri** che producono redditi non soggetti alla tassazione alla fonte.

In relazione al primo aspetto, ossia all'**obbligo di monitoraggio fiscale** da parte dei figli minori,

si dovrebbe seguire un **approccio meno invasivo**. Il beneficiario dovrebbe essere **escluso dall'adempimento del quadro RW** quando non è titolare di una posizione certa, ossia **quando la sua posizione non può dirsi vested**.

FISCALITÀ INTERNAZIONALE

Operazioni “marginali” e penalty protection sui prezzi di trasferimento

di Fabio Landuzzi



A distanza di **368 giorni** trascorsi dalla pubblicazione del **Provvedimento direttoriale dell'Agenzia delle Entrate** prot. n. 2020/360494 del **23.11.2020**, e **4 giorni** prima della scadenza ordinaria del termine del 30 novembre 2021 per la predisposizione della **documentazione sui prezzi di trasferimento** idonea ad accedere alla *penalty protection ex articolo 1, comma 6, D.Lgs. 471/1997* per i soggetti con esercizio corrispondente all'**anno solare 2020**, l'Agenzia delle Entrate ha pubblicato la versione definitiva della **circolare 15/E del 26.11.2021** volta a fornire, come si evince dal suo titolo, **“chiarimenti in tema di documentazione idonea a consentire il riscontro della conformità al principio di libera concorrenza dei prezzi di trasferimento”**.

Tra i **molti temi** che contraddistinguono una materia così complessa ed articolata come quella in oggetto e che vengono trattati nella circolare, suscita una particolare attenzione la questione delle c.d. **operazioni “marginali”**.

Il concetto è molto chiaramente espresso nel **Par. 5.32** delle Linee Guida Ocse, in cui si afferma testualmente che **“Not all transactions that occur between associated enterprises are sufficiently material to require full documentation in the local file. Tax administrations have an interest in seeing the most important information while at the same time they also have an interest in seeing that MNEs are not so overwhelmed with compliance demands that they fail to consider and document the most important items”**.

Il concetto è molto chiaro: nella prospettiva e nella funzione della documentazione sui prezzi di trasferimento è **inutile oberare le società** di impegni e oneri di *compliance* che possono rischiare di **deviare l'attenzione** delle imprese dalle **transazioni più rilevanti**, così che vi possono essere operazioni che **per natura e/o per dimensione** non hanno rilevanza materiale rispetto allo scopo ed alle funzioni della Documentazione nazionale.

Si tratta di una logica coerente con il principio affermato al **Cap. V** delle **Linee Guida Ocse** proprio in tema di **documentazione** sui prezzi di trasferimento, laddove si afferma che l'obiettivo è anche quello di favorire la **cooperazione fra contribuente e Amministrazione** e nel contempo di **evitare “excessive documentation compliance burdens”** come pure di circoscrivere i contenuti della documentazione ad un livello **“reasonable and focused on material transactions”**.

Infine, al Par. 5.28 del Cap. D.1 viene specificato che le imprese *“should not be expected to incur disproportionately high costs and burdens in producing documentation”*.

Rispetto a quanto precede e alle chiare indicazioni che provengono dalle Linee Guida Ocse appare piuttosto **configliente** quanto riportato dall'Agenzia delle Entrate al **Par. 5 della circolare**, in cui l'inclusione delle **operazioni “marginali”** nella documentazione sui prezzi di trasferimento viene qualificata come **una “facoltà del contribuente”** e che, laddove questi decida di **non avvalersi** di tale “facoltà”, allora l'eventuale **rettifica di operazioni “marginali”** non potrebbe beneficiare dell'**esimente sanzionatoria** seppure limitatamente a dette operazioni.

Questa posizione interpretativa appare obiettivamente **penalizzante per il contribuente**, e **non coerente** rispetto alle indicazioni contenute nelle Linee Guida Ocse come sopra solo brevemente accennate.

L'esclusione dalla documentazione delle operazioni “marginali” **non è** infatti riconducibile ad **una “facoltà”** dell'impresa, bensì risponde ad un'esigenza molto ben sentita dall'Ocse che è quella di **non oberare inutilmente le imprese** di eccessivi costi di *compliance* senza che ve ne sia un'utilità reale.

La logica non è infatti quella di testare il 100% delle transazioni infragruppo, bensì di **focalizzare l'attenzione sulle operazioni più significative** e qualificanti le relazioni d'affari nel gruppo; anche qualora un'operazione ritenuta “marginale” dovesse essere oggetto di rettifica in occasione di una verifica dell'Amministrazione in tema di prezzi applicati, l'idea che il contribuente possa essere sanzionato porta con sé una **esplicita disapplicazione parziale della premialità** associata al comportamento del contribuente consistito nella preparazione della documentazione, la quale è altresì espressione chiara di una **causa di non colpevolezza** in forza di un **comportamento trasparente** nei rapporti con l'Amministrazione.

È perciò **auspicabile** che questa posizione interpretativa eccessivamente punitiva **venga rimossa**, alla luce delle considerazioni di ben più ampio respiro a cui si informa tutta la disciplina in questione ed in modo particolare l'adempimento del contribuente nella preparazione dei c.d. **“oneri documentali”** in materia di prezzi di trasferimento.

AGEVOLAZIONI

Agevolata la donazione anche quando il fondo non è coltivato dal donante

di Luigi Scappini

Seminario di specializzazione

UNA NUOVA RIFORMA FISCALE NELLA LEGGE DELEGA

 Disponibile in versione web: partecipa comodamente dal Tuo studio!

[accedi al sito >](#)

Uno dei temi maggiormente a cuore del Legislatore, per quanto riguarda il **settore primario**, anche in ragione della continua erosione di SAU, se è vero che anche nel 2020 si è registrata una perdita che si attesta intorno ai 5mila ettari, è l'**inclusione** dei **giovani** nella filiera produttiva, nonché l'**agevolazione** del **passaggio generazionale**.

A tal fine, nel tempo sono state introdotte svariate **norme agevolative**, alcune con esiti positivi, altre con esiti negativi (leggasi contratto di affiancamento).

Tra le prime vi è sicuramente la previsione contenuta nell'[articolo 14 L. 441/1998](#) con cui è prevista l'**esenzione** dall'**imposta di successione e donazione** e l'assoggettamento alle sole **imposte ipotecarie** in misura fissa nel caso di **passaggio** a favore di **coltivatori diretti o lap under 40**.

L'agevolazione è stata oggetto di una **recente interpretazione** da parte dell'Agenzia delle entrate, la [risposta a interpello n. 671/2021](#), con cui è stata offerta un'interessante e utile **chiave di lettura** della norma.

L'agevolazione richiede il rispetto di **requisiti** sia **soggettivi** sia **oggettivi**.

Per quanto attiene i primi, la norma richiede innanzitutto la sussistenza di un **vincolo di parentela** in **linea retta** entro il **terzo grado** tra donante e donatario/i (restano **esclusi** quindi il **coniuge** e i **collaterali**), come confermato con **circolare 109/E/2000**, a cui si deve sommare il **requisito** dell'essere **coltivatore diretto** o **lap, under 40**, iscritto alla relativa **previdenza agricola**.

In alternativa, nel caso in cui il giovane non soddisfi ancora i requisiti di cui sopra, l'agevolazione comunque spetta a condizione che **entro 24 mesi dalla donazione** sia acquisita

la qualifica di coltivatore diretto o di lap e che, entro i successivi 2 anni si provveda all'**iscrizione previdenziale** richiesta.

Più complesso è delimitare il perimetro **oggettivo** dell'agevolazione che è stato **modificato** nel tempo, ed è su questo che verteva l'istanza di interpello oggetto della [risposta n. 671/2021](#).

In origine la norma faceva riferimento agli **atti** relativi **"a fondi rustici"** ma, per effetto di quanto previsto con l'[articolo 6, comma 8, L. 388/2000](#), il riferimento è stato sostituito dai **"... beni costituenti l'azienda, ivi compresi i fabbricati, le pertinenze, le scorte vive e morte e quant'altro strumentale all'attività aziendale"**.

Ne deriva che, se fino al 2000 gli atti agevolati erano quelli che riguardavano le donazioni di terreni agricoli, a decorrere **dal 2001** i requisiti sono variati; infatti, se è sicuramente vero che i **terreni possono** rientrare nel perimetro agevolato, è altresì richiesto che, oltre che essere agricoli, devono anche risultare come **strumentali**.

Nulla questio nell'ipotesi in cui oggetto di **donazione** sia un **compendio coltivato** da parte del **donatario** che intende procedere a un passaggio generazionale verso i figli e, conseguentemente, l'operazione viene agevolata.

Le cose **cambiano** se, al contrario, i **terreni** non sono **coltivati** direttamente da parte del donante ma sono **concessi in locazione o comodato** ad altri soggetti; in questo caso, venendo meno la strumentalità del fondo, come evidenziato dalla stessa Agenzia delle entrate con la [risposta a interpello n. 671/2021](#), la **verifica** dovrà essere effettuata **singolarmente**.

Nel caso di specie, i terreni oggetto di donazione sono di proprietà del padre e **affittati** a una **società semplice agricola** i cui soci sono i figli destinatari dell'atto di donazione. Nonostante i terreni non siano più coltivati da parte del donante, **non hanno perso** il carattere di **beni strumentali** per l'esercizio dell'attività di impresa esercitata da parte dei donatari.

A questo si deve aggiungere l'ulteriore precisazione per cui, nel caso oggetto di interpello, si viene a soddisfare la *ratio* della norma consistente nel **"favorire la continuità dell'impresa agricola"**.

In altri termini, la società semplice dei figli ha **proseguito nella gestione dell'impresa agricola** sul compendio rurale.

Resta da risolvere l'**ulteriore requisito**, questa volta di natura antielusiva, richiesto dall'[articolo 14, comma 2, L. 441/1998](#), per cui i donatari devono **cultivare** o **condurre** direttamente i fondi rustici **per almeno 6 anni**.

Ai fini del rispetto del requisito della conduzione, viene in soccorso l'[articolo 9 D.Lgs. 228/2001](#) con cui è previsto che **"Ai soci delle società di persone esercenti attività agricole, in possesso della qualifica di coltivatore diretto o di imprenditore agricolo a titolo principale,**

continuano ad essere riconosciuti e si applicano **i diritti e le agevolazioni tributarie e creditizie stabiliti dalla normativa vigente** a favore delle persone fisiche in possesso delle predette qualifiche", con la conseguenza che **fermo restando l'obbligo di concessione in affitto del fondo** esclusivamente alla società di cui si è soci, è possibile rispettare il requisito di cui al comma 2 anche quando i terreni **non sono coltivati o condotti direttamente in qualità di coltivatore diretto o lap** esercente l'attività in forma individuale.

IMPRENDITORIA E LEADERSHIP

Creare una startup. Come?

di Luisa Capitanio – Imprenditrice, consulente di strategia e organizzazione per PMI

Non pensare solo al mondo digitale, perché ogni azienda che nasce da un'idea innovativa, diversa e differenziante è una **startup**.

Quali sono le **caratteristiche di una startup**?

- L'essere **innovativa**, cioè proporre prodotti o servizi che prima non c'erano, ma anche migliorare qualche cosa che già c'era.
- L'essere **scalabile**, cioè poter essere implementata con facilità crescendo velocemente pur con investimenti contenuti.
- L'essere **replicabile**, cioè rappresentare un modello ripetibile anche in contesti differenti.
- L'avere un **alto contenuto tecnologico**, cioè la capacità di migliorare i processi, abbattere i costi, ridurre l'impatto ambientale e aumentare il benessere delle persone.

E da dove nasce un'**idea**? Di solito dall'osservazione di un problema e da una illuminazione.

Illuminazione che spesso e volentieri arriva quando si è noi stessi consumatori, utenti portatori del problema.

Ecco che, nelle vesti dell'utente cogliamo i limiti di quanto il mercato offre in quel momento e pensiamo a soluzioni davvero nuove.

Dopo aver maturato l'idea, è importante **analizzare il contesto** di riferimento ed i mercati nei quali è possibile trovare clienti.

Le analisi passano attraverso la scelta del territorio geografico, il confronto con i competitor, la verifica di norme e restrizioni.

E infine arriva il momento di **stendere un business plan**, che darà concretezza all'idea (strategie, numeri, azioni). Che cosa inserire?

- Le attività da svolgere per fornire ai clienti il prodotto/servizio.
- Come relazionarsi con i clienti.
- Come farsi conoscere, come contattare quei clienti.
- Le risorse necessarie (fisiche, materiali, finanziarie, organizzative) per svolgere le varie attività.

- La capacità di auto-finanziarsi nel tempo.
- E qualora le risorse non fossero sufficienti, come recuperarle?
- I costi della struttura, per raggiungere i clienti e per fornire il prodotto/servizio.
- I prezzi di vendita, tali da competere virtuosamente e generare un buon margine.
- Le caratteristiche di replicabilità che – una volta fatto funzionare il modello – renderanno il progetto scalabile.

Da ultimo, ma davvero *mission critical*, la **scelta dei soci**. Che tu entri in una *startup* già avviata o che tu scelga di fare entrare qualcuno nella tua *startup*, è importante la reciproca conoscenza.

Approfondire lo scopo e i reciproci valori, ragionare sulle competenze reciproche, avere come obiettivo la creazione di un buon team. Ma per avere tutto questo, non dimenticare:

- Condividi scopo e valori della *startup* e verifica che siano coerenti con i valori personali dei soci.
- Sii disponibile (e chiedi disponibilità) a mettere a servizio della startup un capitale paziente e di integrare in caso di bisogno.
- Fai quel che serve, quando serve e chiedi altrettanto ai tuoi soci.
- Cerca competenze che siano diverse ed integrabili alle tue e comunque funzionali all'idea di business che intendi sviluppare.
- Metti a disposizione e cerca a tua volta le soft skills del leader moderno: umiltà, apertura mentale, spirito di sacrificio, responsabilità, puntualità, curiosità.
- Crea una cultura della fiducia, del rispetto e della sicurezza psicologica.

Creare una *startup* insieme ad altre persone permette di confrontarsi, di vedere le cose da prospettive e angolazioni differenti. Stimola fortemente la creatività e sprona continuamente all'innovazione e al miglioramento.

La genetica di una *startup* la si misura soprattutto dall'atteggiamento *open*: aperto al confronto, generoso perché disponibile a mettere in circolo le proprie conoscenze e competenze e lungimirante perché sa che insieme si va molto più lontano.

