



NEWS Euroconference

L'INFORMAZIONE QUOTIDIANA DA PROFESSIONISTA A PROFESSIONISTA

Direttore responsabile Sandro Cerato

Edizione di martedì 27 Dicembre 2022

CASI OPERATIVI

Impatriato dipendente e richiesta al datore di lavoro
di **EVOLUTION**

CRISI D'IMPRESA

I presupposti oggettivi della composizione negoziata: l'insolvenza reversibile
di **Francesca Dal Porto**

PATRIMONIO E TRUST

Affrancamento fiscale delle polizze assicurative non sempre possibile e conveniente
di **Fabrizio Ricci, Gianluca Cristofori**

PENALE TRIBUTARIO

Il rapporto fra il raddoppio dei termini e l'obbligo di denuncia
di **Luigi Ferrajoli**

FISCALITÀ INTERNAZIONALE

Internazionalizzazione e intangibili: agevolazioni R&S e transfer pricing – prima parte
di **Gian Luca Nieddu**

IMPRENDITORIA E LEADERSHIP

LinkedIn per commercialisti senior: come si usa?
di **Luca Bozzato**

CASI OPERATIVI

Impatriato dipendente e richiesta al datore di lavoro di EVOLUTION

Seminario di specializzazione

RESPONSABILITÀ DEI REVISORI E DEGLI ORGANI SOCIETARI DOPO IL NUOVO CODICE DELLA CRISI

[Scopri di più >](#)

Tizio è risultato fiscalmente non residente in Italia negli ultimi 5 anni. È rientrato nel nostro Stato a partire da ottobre 2022 con annessa iscrizione all'anagrafe della popolazione residente.

Tizio ha firmato un nuovo contratto di lavoro dipendente il cui inizio è previsto a gennaio 2023.

Tizio rispetta i requisiti richiesti dall'articolo 16 D.Lgs. 147/2015 pertanto intende richiedere al datore di lavoro l'applicazione dell'agevolazione in busta paga.

Come deve procedere?

Come noto il “*regime speciale per lavoratori impatriati*”, ex articolo 16 D.Lgs. 147/2015 ha introdotto, a decorrere dal 2016, una tassazione agevolata dei redditi prodotti dai contribuenti che trasferiscono la residenza fiscale nel nostro Stato, e che si impegnano a risiedervi per almeno due periodi di imposta, svolgendo attività lavorativa nel territorio italiano.

Il regime agevolativo è stato oggetto rilevanti modifiche normative ad opera del D.L. 34/2020.

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



CRISI D'IMPRESA

I presupposti oggettivi della composizione negoziata: l'insolvenza reversibile

di Francesca Dal Porto

Master di specializzazione

GESTIONE DELLA CRISI D'IMPRESA

[Scopri di più >](#)



Il nuovo Codice della crisi di impresa e dell'insolvenza, nel testo entrato in vigore il 15 luglio scorso, si occupa della **composizione negoziata della crisi di impresa** nel titolo II della parte prima, agli [articoli 12](#) e ss..

Tra i **presupposti oggettivi** per l'accesso al nuovo istituto, si ricorda che lo stesso [articolo 12 del CCII](#) prevede l'esistenza di una **situazione di squilibrio patrimoniale o economico-finanziario che renda probabile la crisi o l'insolvenza dell'impresa** e risulti ragionevolmente perseguitibile il risanamento della stessa.

Il concetto di situazione di **squilibrio economico-finanziario** era già stato utilizzato nella prima versione del codice della crisi, per definire la "crisi" stessa. Ma con il **D.Lgs. 83/2022**, la definizione di "crisi" di cui all'[articolo 2 del CCII](#) è stata riscritta come "*lo stato del debitore che rende probabile l'insolvenza e che si manifesta con l'inadeguatezza dei flussi di cassa prospettici a far fronte alle obbligazioni nei successivi dodici mesi*".

La **nuova procedura di composizione** è stata **introdotta con l'[articolo 2 D.L. 118/2021](#)**, convertito con la L. 147/2021 e la definizione dei **presupposti**, oggi contenuta nell'[articolo 12 del CCII](#), è stata ripresa dall'[articolo 2 D.L. 118/2021](#).

Già in quella sede, si era aperto un dibattito relativo all'interpretazione da darsi ai presupposti necessari per l'accesso all'istituto.

In particolare, ci si chiedeva se **l'insolvenza dovesse considerarsi come uno stato irreversibile** o meno, stante la definizione di cui all'[articolo 2 del CCII](#) e se, nel caso in cui si potesse considerare come stato reversibile, fosse in questo caso possibile l'accesso alla composizione negoziata.

Alcune **pronunce giurisprudenziali**, successive all'entrata in vigore del D.L. 118/2021 e quindi del Codice della Crisi nella versione definitiva, hanno cercato di dirimere la questione.

In particolare, una volta accertato lo **stato di insolvenza dell'impresa prima della presentazione dell'istanza di accesso alla composizione negoziata**, ci si chiede se la stessa possa essere ugualmente presentata.

Una tesi più ancorata alla definizione letterale dei presupposti tende ad **escludere tale possibilità, dovendosi ritenere precluso l'accesso all'istituto** a quelle imprese che risultino **già decotte** al momento di presentazione della domanda.

Tale tesi è coerente con la **finalità** della composizione negoziata che è quella di determinare una **emersione precoce della crisi**: consentire l'accesso all'istituto a imprese insolventi parrebbe snaturare tale volontà.

In realtà c'è chi ha fatto notare che tale obiettivo è in buona parte stato depotenziato, con l'eliminazione di tutto quel complesso sistema di **strumenti di alerta** originariamente previsto dal legislatore nel codice della crisi, non più presente nella versione definitiva del Codice.

Questa, in particolare, è l'interpretazione del **Tribunale di Bologna** con la sentenza del 08.11.2022: per valutare la possibilità di accesso alla composizione negoziata, va posto il *focus* non tanto sulla situazione di insolvenza in cui versa l'impresa, quanto sulla **circostanza che risulti ragionevolmente perseguiibile il risanamento**.

Questa situazione, che deve essere verosimilmente documentata e dimostrata con elaborazione di piani previsionali idonei, può far sì che anche una situazione di insolvenza diventi reversibile.

Lo stesso [articolo 21, comma 1, CCII](#) contempla il caso in cui, nel corso delle trattative, risulti che **l'imprenditore sia insolvente**: da più parti tale precisazione è stata interpretata nel senso di ritenere possibile che l'insolvenza, emergente durante le trattative, fosse in realtà già sussistente prima dell'avvio della composizione stessa.

D'altro canto, anche l'applicazione del **test pratico per la verifica della ragionevole perseguitabilità del risanamento** di cui all'[articolo 13 del CCII](#) contempla, tra i possibili esiti, situazioni già ampiamente compromesse.

Il test ha l'**obiettivo** di misurare la sostenibilità del debito, rapportando l'entità del debito da ristrutturare con i flussi finanziari liberi pisti annualmente al servizio dello stesso.

Il debito è sostenibile quando l'impresa è in grado di **generare flussi di cassa sufficienti a fronteggiare sia il fabbisogno finanziario derivante dalla normale operatività**, sia quello relativo all'obbligo di **restituzione dei finanziamenti ottenuti**, comprensivi dei relativi oneri finanziari.

Il rapporto può dare risultati molto diversi: in particolare quando sia particolarmente elevato (superiore a 5 o 6) o quando addirittura ci sia disequilibrio economico, **all'impresa non è preclusa la possibilità di presentare domanda di accesso alla composizione negoziata.**

In questo caso, l'impresa, nel **piano di risanamento**, dovrà prevedere interventi in discontinuità molto significativi, fino ad arrivare alla cessione dell'azienda stessa se necessario, tali da far sì che si possa ragionevolmente prevedere il risanamento dell'attività.

PATRIMONIO E TRUST

Affrancamento fiscale delle polizze assicurative non sempre possibile e conveniente

di Fabrizio Ricci, Gianluca Cristofori

The graphic features a blue header bar with the text "Convegno di aggiornamento". Below it, the main title "LEGGE DI BILANCIO 2023" is displayed in large blue letters. At the bottom, there is a blue button-like shape containing the text "Scopri di più >".

L'articolo 27, comma 2, del Disegno di Legge di Bilancio per l'anno 2023, nella sua formulazione approvata in Parlamento per intraprendere l'iter di approvazione, prevede la possibilità di **"affrancare"** fiscalmente i **redditi impliciti nelle polizze assicurative di cui ai rami primo e quinto** secondo la classificazione di cui all'articolo 2, comma 1, del Codice delle Assicurazioni Private, ovverosia, rispettivamente, **le assicurazioni sulla durata della vita umana e i contratti di capitalizzazione**.

Più in dettaglio, la proposta normativa prevede che, *"Per i contratti di assicurazione sulla vita di cui al ramo I e al ramo V [...], i redditi di cui all'articolo 44, comma 1, lettera g-quater), del testo unico delle imposte sui redditi [...], costituiti dalla differenza tra il valore della riserva matematica alla data del 31 dicembre 2022 e i premi versati, si considerano corrisposti, a condizione che, su richiesta del contraente, tale differenza sia assoggettata dall'impresa di assicurazione ad imposta sostitutiva delle imposte sui redditi nella misura del 14 per cento. [...]"*.

Posto che il valore della riserva matematica, in linea generale, identifica il debito maturato dall'assicurazione verso il contraente, la base imponibile sulla quale applicare l'imposta sostitutiva è la stessa sulla quale, complessivamente, il contraente avrebbe applicato il **regime impositivo ordinario in sede di riscatto**.

L'articolo 45, comma 4, Tuir prevede, infatti, che *"I capitali corrisposti in dipendenza di contratti di assicurazione sulla vita e di capitalizzazione costituiscono reddito per la parte corrispondente alla differenza tra l'ammontare percepito e quello dei premi pagati [...]"*.

Il riferimento alla riserva matematica, inoltre, lascia presupporre **l'impossibilità, per il contraente, di optare per un affrancamento "parziale"**, che tenga conto della composizione degli investimenti "sottostanti".

Se, infatti, in linea generale, i redditi compresi nei capitali corrisposti in dipendenza di contratti di assicurazione sulla vita e di capitalizzazione scontano un'imposizione in misura pari al 26%, tale regime vede diverse deroghe, che tengono conto, da una parte, del profilo temporale e, dall'altro, proprio della **composizione degli investimenti "sottostanti"**.

Sotto il primo profilo, all'atto dell'innalzamento dell'aliquota applicabile (dal 12,50% al 20% e, successivamente, al 26%) venne introdotto un **regime transitorio**, che prevede l'applicazione dell'aliquota percentuale (12,50% o 20%) in vigore **nell'anno di maturazione dei rendimenti**.

Con riguardo, invece, alla composizione degli investimenti, è prevista un'**imposizione ridotta al 12,50%**, in ragione della quota dei proventi riferibili a obbligazioni e altri titoli del debito pubblico.

Più in particolare, come precisato nella [circolare 19/E/2014](#), di commento alla modifica dell'aliquota di tassazione dei redditi di natura finanziaria (portata da 20% al 26%, attualmente vigente), “[...] per effetto del regime transitorio contenuto nel comma 11 dell'articolo 3 del decreto, sui redditi compresi nei capitali corrisposti in dipendenza di contratti di assicurazione sulla vita e di capitalizzazione [...], derivanti da contratti sottoscritti entro il 30 giugno 2014, l'aliquota nella misura del 26 per cento si applica solo sulla parte dei suddetti redditi maturati a decorrere dal 1° luglio 2014. Conseguentemente, per i contratti stipulati entro il 30 giugno 2014, si applica:

- **l'aliquota del 12,50 per cento per la parte dei redditi maturati fino al 31 dicembre 2011;**
- **l'aliquota del 20 per cento per la parte dei redditi maturati dal 1° gennaio 2012 fino al 30 giugno 2014;**
- **l'aliquota del 26 per cento sui redditi maturati a partire dal 1° luglio 2014.**

Inoltre, i redditi maturati successivamente al 31 dicembre 2011, sui quali si applica l'aliquota del 20 o del 26 per cento sono ridotti laddove tra gli attivi a copertura delle riserve matematiche siano compresi titoli pubblici ed equiparati. [...] Per individuare la quota dei proventi riferibile ai titoli pubblici italiani ed esteri, il decreto determinazione quota titoli pubblici ha adottato un criterio forfetario di tipo patrimoniale che per ciascun contratto attribuisce rilevanza alla percentuale annuale media dell'attivo investito direttamente, o indirettamente per il tramite di organismi di investimento collettivo del risparmio (OICR) di cui al comma 1 dell'articolo 26-quinquies de1 D.P.R. n. 600 del 1973 e ai commi 1 e 2 dell'articolo 10-ter della legge 23 marzo 1983, n. 77, nei suddetti titoli rispetto al totale dell'attivo. Ciascuna percentuale dei titoli pubblici rispetto al totale dell'attivo, da utilizzare per la media, è rilevata con cadenza annuale nel corso della durata del contratto (a decorrere dal 2012) sulla base dei rendiconti/prospetti di periodo approvati riferibili alla gestione assicurativa nella quale è inserito il contratto. Se nel corso della durata del contratto non è stato approvato alcun rendiconto/prospetto, si assume l'ultimo rendiconto/prospetto approvato. La media delle percentuali, come sopra computate, va applicata al reddito assoggettabile a tassazione, determinato ai sensi dell'articolo 45, comma 4, del Tuir, in misura pari alla differenza tra l'ammontare percepito e quello dei premi pagati. La percentuale di provento da escludere dalla base imponibile è pari al:

- *37,50 per cento relativamente ai proventi maturati dal 1° gennaio 2012 al 30 giugno 2014. Tale meccanismo applicativo conduce, pertanto, alla tassazione del 62,50 per cento della predetta quota di reddito con l'aliquota del 20 per cento;*
- *51,92 per cento relativamente ai proventi maturati dal 1° luglio 2014. Tale meccanismo applicativo conduce alla tassazione del 48,08 per cento della predetta quota di reddito con l'aliquota del 26 per cento”.*

Il quadro delineato imporrà quindi al contrente, ove la disposizione dovesse essere mantenuta – nella medesima formulazione – anche in esito all'iter parlamentare del Disegno di Legge, attente valutazioni di convenienza, che tengano in debita considerazione l'eventuale “stagionatura” dei redditi maturati e la composizione degli investimenti sottostanti la polizza assicurativa.

Tale circostanza è evidenziata anche nei **“calcoli” effettuati per valutare l'impatto sul gettito della disposizione**, contenuti nella relazione tecnica al Disegno di Legge, ove viene affermato che *“Tale gettito sostituisce quello che sarebbe stato versato – a legislazione vigente – al momento della scadenza delle polizze vita prese in esame e che è stimato in circa 583 milioni di euro, applicando alla base imponibile sopra individuata un'aliquota del 19,2% che tiene conto della diversa imposizione su titoli di Stato e titoli privati”*. La citata percentuale parrebbe essere ricavata, banalmente, dalla media (non ponderata) tra il 26% (aliquota a regime) e il 12,5% previsto per i redditi ascrivibili ai Titoli di Stato.

Da ultimo, si segnala che sono previste **due importanti limitazioni in termini di ambito oggettivo** di applicazione della disposizione, ovverosia, l'impossibilità:

- di affrancare le polizze che scadono entro il 31 dicembre 2024;
- di riscattare, anteriormente al 1° gennaio 2025, le polizze “affrancate”.

PENALE TRIBUTARIO

Il rapporto fra il raddoppio dei termini e l'obbligo di denuncia

di Luigi Ferrajoli

Seminario di specializzazione

REATI PENALI TRIBUTARI DERIVANTI DA UNA VERIFICA FISCALE

[Scopri di più >](#)

Con l'**ordinanza n. 24576/2022** e la **sentenza n. 27250/2022** la Corte di Cassazione ha recentemente ribadito i principi già affermati in materia di **raddoppio dei termini di accertamento in presenza della contestazione di violazioni che impongono l'obbligo di denuncia per uno dei reati tributari previsti dal D.Lgs. 74/2000**, chiarendo che l'**effettiva presentazione** della denuncia penale non è un **requisito necessario** all'operare del raddoppio dei termini di accertamento, essendo **sufficiente che sussista l'obbligo**, ai sensi dell'[**articolo 331 c.p.p.**](#), di **presentazione della denuncia**.

Al riguardo la giurisprudenza della Suprema Corte ha formulato i seguenti principi:

- il **raddoppio dei termini** previsti dall'[**articolo 43 D.P.R. 600/1973**](#) per le imposte dirette e dall'[**articolo 57 D.P.R. 633/1972**](#) per l'Iva, in forza delle modifiche introdotte con l'[**articolo 37, comma 24, D.L. 223/2006**](#), presuppone unicamente l'**obbligo di presentazione di denuncia penale**, ai sensi dell'[**articolo 331 c.p.p.**](#), per uno dei reati previsti dal D.Lgs. 74/2000, e non anche la sua effettiva presentazione, come peraltro stabilito dalla Corte costituzionale nella sentenza n. 247/2011, con la conseguenza che **ove il contribuente denuncia il superamento dei termini di accertamento** da parte del Fisco, è tenuto a contestare la carenza dei presupposti dell'**obbligo di denuncia** senza poter mettere in discussione la sussistenza del reato il cui accertamento è precluso al giudice tributario;
- la norma non introduce un'ipotesi di raddoppio dei termini in senso proprio, bensì di un **nuovo termine di decadenza**, che trova applicazione in caso di sussistenza di **seri indizi di reità**. Tale circostanza è un **dato obiettivo** non lasciato alla discrezionalità del funzionario dell'Ufficio tributario ma che deve essere accertato dal giudice;
- il raddoppio del termine di accertamento non è escluso dalla configurabilità di una **causa di estinzione del reato** come la prescrizione, né dall'intervenuta **archiviazione della denuncia**, non rilevando né l'esercizio dell'azione penale da parte del P.M., ai sensi dell'[**articolo 405 c.p.p.**](#), mediante la formulazione dell'imputazione, né la successiva emanazione di una sentenza di condanna o di assoluzione da parte del

giudice penale, anche in considerazione del **doppio binario tra giudizio penale e procedimento e processo tributario.**

In relazione alla materia del raddoppio dei termini di accertamento va precisato che lo ***ius superveniens***, consistente nelle modifiche introdotte, dapprima, dall'[**articolo 2, commi 1 e 2, D.Lgs. 128/2015**](#), che ha **limitato il raddoppio dei termini** di accertamento per violazioni penali solo ai casi in cui la **denuncia è effettivamente presentata** e trasmessa all'Autorità Giudiziaria entro il termine ordinario di decadenza dal potere di accertamento, e, in seguito, dall'[**articolo 1, commi da 130 a 132, L. 208/2015**](#), che ha, tra le altre disposizioni, **eliminato la fattispecie del raddoppio dei termini** ordinari per gli atti di accertamento relativi ai **periodi d'imposta dal 2016 in avanti**, è stato **interpretato** dalla giurisprudenza della Corte di Cassazione **in termini restrittivi** quanto al relativo ambito di applicazione.

Infatti, la Suprema Corte ha chiarito che la modifica contenuta nell'[**articolo 2, commi 1 e 2, D.Lgs. 128/2015**](#), in virtù dell'apposita **norma di salvaguardia** prevista dall'articolo 2 D.Lgs. 128/2015, non si applica alle violazioni punibili constatate in processi verbali notificati prima del 2 settembre 2015 dalla notifica di atti impositivi entro il 31 dicembre 2015.

In relazione alla seconda modifica, contenuta nell'[**articolo 1, commi da 130 a 132, L. 208/2015**](#), il **regime transitorio** previsto dalla medesima Legge, per i periodi d'imposta anteriori a quello in corso al 31 dicembre 2016 – secondo cui il raddoppio dei termini di accertamento, quali stabiliti dal secondo periodo del comma 132, opera, nel caso delle indicate violazioni penali tributarie, solo a condizione che la denuncia penale sia presentata o trasmessa dall'Amministrazione finanziaria entro il termine stabilito nel primo periodo del medesimo comma 132 (cioè entro il termine ordinario di accertamento) –, **riguarda solo le fattispecie non regolate dal precedente regime transitorio**, cioè i casi in cui non sia stato notificato un atto impositivo (o di irrogazione di sanzioni) entro il 2 settembre 2015, in quanto, ai sensi dell'[**articolo 3, comma 2, D.Lgs. 128/2015**](#), sono comunque **fatti salvi gli effetti** degli avvisi di accertamento, dei provvedimenti che irrogano sanzioni amministrative tributarie e degli altri atti impugnabili con i quali l'Agenzia delle Entrate fa valere una pretesa impositiva o sanzionatoria, notificati alla data di entrata in vigore di tale decreto (Corte di Cassazione, sentenza n. 26037/2016 e sentenza n. 16728/2016).

FISCALITÀ INTERNAZIONALE

Internazionalizzazione e intangibili: agevolazioni R&S e transfer pricing – prima parte

di Gian Luca Nieddu

Master di specializzazione

LABORATORIO REDDITO D'IMPRESA

[Scopri di più >](#)

Con il presente **contributo**, pubblicato in due parti, si vogliono condividere alcune riflessioni in merito agli impatti che i processi di **internazionalizzazione** possono avere sulle **attività di ricerca e sviluppo** (R&S) svolte in Italia per l'accrescimento di beni intangibili rilevanti ai fini dello sviluppo del business.

Più precisamente, le considerazioni che seguono faranno riferimento al caso di una società italiana impegnata nella progettazione, sviluppo, design e costruzione (i.e., assemblaggio) di macchinari dall'elevato contenuto tecnologico, per la realizzazione dei quali vengono svolte **importanti attività di R&S** che – in aggiunta alla creazione di know-aziendale – nel tempo hanno condotto alla produzione di disegni nonché alla registrazione di formule e brevetti.

Il profilo è del tutto simile a quello di una **società di ingegneria** la quale – per vocazione – è chiamata ad un continuo impegno in termini di costante propensione alle attività di ricerca e sviluppo, volte sia all'accrescimento del proprio bagaglio di conoscenze, sia alla identificazione di nuove soluzioni tecnologiche applicate ad uno specifico settore o nicchia.

Alla luce di questo suo tratto distintivo, la società ha potuto accedere alla agevolazioni fiscali previste dal sistema normativo italiano ed in particolare alla disciplina del c.d. **patent box**, inizialmente introdotta dall'[**articolo 1, comma 37 – 45, L. 190/2014**](#) (e successive modifiche) e poi sostanzialmente emendata attraverso le novità introdotte dal D.L. 34/2019, prima della sua radicale trasformazione ad opera del D.L. 146/2021.

Trattandosi di un utilizzo diretto degli *intangible properties* (IP) su cui concentra le sue attività di R&S, la società ha deciso – nel novembre 2020 – di presentare alla competente direzione regionale dell'Agenzia delle Entrate **istanza di ammissione alla procedura di accordo preventivo** ex [**articolo 31-ter D.P.R. 600/1973**](#) (c.d., *ruling*) ai fini della definizione in contraddittorio delle **metodologie di calcolo del reddito agevolabile per quanto concerne il**

quinquennio 2020-2024.

Gli IP rilevanti ai fini dell'accordo di patent box sono il know-how aziendale, disegni, formule e brevetti, tutti legati da un **vincolo di complementarietà**, poiché l'attività di impresa (ed il conseguente profitto) è il frutto dell'utilizzo congiunto ed indissolubile di tutti essi.

Nel frattempo, in attesa che il contraddittorio con l'Agenzia delle Entrate prenda il via, la società decide di cogliere le opportunità di sviluppo del proprio business oltrefrontiera, **costituendo una società controllata in Canada**: essa è attesa svolgere dapprima (e.g., 2023) attività distributiva occupandosi della promozione e commercializzazione dei macchinari della casa-madre italiana sul territorio canadese e statunitense; durante questa fase di avvio delle attività, verrà allestito anche un sito produttivo affinché in un secondo momento (e.g., tentativamente a partire dal 2024) si possa iniziare le operazioni di assemblaggio anche sul territorio americano.

In considerazione di ciò, sarà dunque necessario andare a declinare in maggiore dettaglio gli aspetti di *supply chain management* che dovranno caratterizzare l'operatività della neocostituita filiale canadese nei suoi rapporti con il mercato locale dal un lato e la casa-madre dall'altro.

Filiale estera e modello di business (fase 1): la distribuzione

Passo fondamentale sarà, allora, quello di scegliere il **modello operativo** che meglio è in grado di far fronte alle sfide poste dal mercato locale nel quale la filiale estera si troverà a competere: le valutazioni non potranno essere teoriche o ispirarsi a semplici modelli "preconfezionati", bensì dovranno considerare sicuramente le **caratteristiche distintive del prodotto** e le **tipologie dei clienti target**, i **canali distributivi** attraverso cui commercializzare il prodotto medesimo, i **concorrenti** e più in generale le dinamiche competitive dello stesso mercato di sbocco, incluse le politiche di **marketing** e di supporto alla promozione delle vendite, senza dimenticare le strategie di prezzo.

In aggiunta, non si dovranno trascurare quegli **aspetti di natura legale** che possono divenire elementi caratterizzanti dei contratti di distribuzione da sottoscrivere tra la filiale canadese ed i suoi clienti: tra questi rientrano sicuramente aspetti connessi alla regolamentazione delle clausole di reso e garanzia prodotto, di risarcimento qualora eventuali malfunzionamenti del macchinario possano causare danni all'utilizzatore/cliente tali da indurlo a promuovere un'**azione di responsabilità e risarcimento danni** nei confronti non solo del distributore ma anche del produttore (*product liability risk*).

A tali considerazioni, si affiancheranno ulteriori analisi che hanno a che fare con l'organizzazione e la gestione della **logistica**: dalla spedizione di macchinari e parti di ricambio dall'Italia al Canada e Stati Uniti, alla successiva loro eventuale **movimentazione e stoccaggio**.

sul territorio americano (con ciò intendendo Canada e Stati Uniti insieme).

Ad esempio, si sarà chiamati a decidere **se il flusso più ricorrente sarà quello che vede la spedizione della merce dallo stabilimento italiano della casa-madre** direttamente al luogo di consegna designato dal cliente della filiale canadese oppure se – diversamente – dovranno essere individuati uno o più depositi dislocati sul territorio (Canada e Stati Uniti) e gestiti dalla filiale locale.

A tutto quanto sopra, si dovrà anche aggiungere una attenta **previsione e gestione dei flussi finanziari** e di cassa che caratterizzeranno il modello operativo da implementare sul territorio americano da un lato e la caratterizzazione dei rapporti infragruppo tra la suddetta filiale canadese e la casa-madre dall'altro.

E così, alla luce dei tempi di produzione e di successiva spedizione dall'Italia, si potrebbe rivelare necessario avere “in pronta consegna” alcuni esemplari di macchinari che si prevede saranno oggetto di richieste frequenti, così come di uno stock minimo di parti di ricambio (soprattutto quelle customizzate) ed altro materiale di consumo che devono essere consegnati a destinazione in un tempo decisamente breve (i.e., per evitare un lungo fermo macchina a danno dell'utilizzatore).

Quindi, il modello che si andrà ad implementare potrebbe richiedere una **minore o maggiore flessibilità finanziaria per la filiale canadese**, ad esempio in dipendenza del disallineamento tra tempi di incasso dai clienti e termini di pagamento con la casa-madre italiana.

Similmente, sempre in merito alla capacità finanziaria della filiale estera in parola, sarà altrettanto importante una puntuale **analisi di tutti i rischi**, a cominciare da quelli operativi che possono avere maggiori impatti sulla tenuta economico-finanziaria della consociata: infatti, le Linee guida OCSE sui prezzi di trasferimento risultanti dal Progetto BEPS (i.e., a partire dalla versione pubblicata nel luglio 2017) mettono ben in risalto come la reale sopportazione di un rischio non può essere scissa dalla effettiva capacità della entità di farvi fronte, *in primis* finanziariamente, all'avverarsi dello stesso (par. 1.71 e seguenti).

Ecco, allora, che alla luce di quanto appena sopra, sarà cruciale identificare chiaramente il profilo funzionale e di rischio (attraverso la c.d. *Function Asset Risk Analysis – FAR Analysis*) sia della filiale canadese che della casa-madre italiana per potere attribuire in modo chiaro a ciascuna di esse funzioni svolte, asset utilizzati e rischi sopportati in relazione a ciascuna diversa tipologia di transazione infragruppo che sarà posta in essere. A seconda, dunque, dell'intensità di funzioni-asset-rischi, si andrà a configurare un profilo operativo di spessore crescente (e pertanto anche in termini di reddito atteso) in capo alla società controllata canadese che potrà così assumere le vesti *marketing support service provider*, agente, distributore a rischio limitato oppure distributore a rischio pieno.

Come detto, tali differenti caratterizzazioni funzionali comportano organizzazione di persone e mezzi differenti, diversa operatività sul territorio a cominciare dalle modalità di interazione

con la clientela e – conseguentemente – anche diversificati profili di rischiosità fiscale in capo alla filiale canadese ed alla casa-madre italiana che interessano non soltanto il *transfer pricing* bensì anche altre fattispecie più strettamente correlate alla **residenza fiscale** (i.e., di stabile organizzazione occulta della società italiana sul territorio americano oppure di esterovestizione della filiale canadese in Italia).

Filiale estera e modello di business (fase 2): la produzione

Una seconda fase delle attività sul territorio estero sarà poi caratterizzata dall'avvio della produzione in loco dei macchinari destinati alla commercializzazione sul territorio di competenza della filiale canadese. Come in Italia, anche la produzione svolta in Canada consisterà essenzialmente nell'assemblaggio di componenti realizzati da fornitori terzi seguendo le specifiche tecniche indicate dal gruppo, unitamente ad altro materiale in comune commercio.

A questo proposito, è essenziale che sin dalle prime battute di avvio della filiale estera, il gruppo proceda ad una **attenta definizione della strategia produttiva** che intende porre in essere in loco, identificando quantomeno risorse necessarie, modalità organizzative e tempistiche per avere gli impianti a regime.

Con riferimento alle risorse necessarie per avviare l'attività produttiva in Canada, ed in particolare per quanto concerne gli **intangibili**, si deve in primo luogo considerare che (i) l'assemblaggio – almeno in una fase iniziale – avrà ad oggetto alcune serie di macchinari già realizzate presso gli stabilimenti di casa-madre in Italia, (ii) saranno pertanto messe a disposizione dell'impianto canadese tutte le conoscenze sviluppate e l'esperienza maturata nel corso degli anni dal personale italiano, (iii) si renderà necessaria una *customizzazione* dei macchinari per conformali alle specifiche tecniche imposte dalle normative di prodotto vigenti in Canada e negli Stati Uniti e (iv) si dovranno avviare le procedure necessarie per avere le certificazioni di qualità da parte di organismi indipendenti.

Ne consegue che si dovranno identificare le modalità più appropriate, a cominciare da quelle di natura legale e fiscale, al fine di consentire lo sfruttamento da parte della filiale estera di tutto il bagaglio di conoscenze (i.e., know-how, disegni, formule e brevetti) sviluppato dalla casa-madre italiana.

Posto che qualsiasi tipo di rapporto tra le due società dovrà essere regolato in conformità al **principio di libera concorrenza**, si potranno sicuramente considerare le seguenti opzioni: (a) la concessione in uso alla filiale canadese del complesso degli IP necessari attraverso un apposito **contratto di licenza** che preveda il pagamento di un canone (*royalty*) periodico oppure (b) la **cessione a titolo oneroso** degli IP strettamente necessari alla specifica produzione da svolgere in Canada.

In entrambi i casi, alla luce della natura dei prodotti realizzati che sono contraddistinti da un elevato contenuto tecnologico e da una costante attività di R&S, si renderà necessario un attento (ed altrettanto delicato) esercizio di **valutazione** del suddetto complesso di IP, proprio allo scopo di stimarne in modo ragionevole e bilanciato l'effettiva capacità di generare reddito in un orizzonte temporale di medio periodo decisamente condizionato da un tasso di evoluzione tecnologica molto elevato.

A tal fine, ulteriori riflessioni dovranno essere effettuate anche prendendo in considerazione la **prevedibile evoluzione del business** sul territorio americano: ad esempio, sarà opportuno ponderare se (e quando) la gamma prodotti assemblati presso lo stabilimento canadese si arricchirà di nuovi modelli frutto di specifiche attività di ricerca e sviluppo condotte in loco da un team dedicato di ingegneri e tecnici specializzati all'uopo assunti (ivi inclusi eventuali progetti di collaborazione con università ed istituti di ricerca americani), attività che potrebbero altresì portare alla **creazione di nuovi intangibili** da parte della stessa filiale canadese.

Ecco, dunque, che il *business plan* della filiale canadese ed il piano industriale da redigersi a livello di gruppo saranno quindi esercizi fondamentali per dare concretezza alle idee di sviluppo.

IMPRENDITORIA E LEADERSHIP

LinkedIn per commercialisti senior: come si usa?

di Luca Bozzato



Per un professionista Senior a cosa serve LinkedIn?

Parlo di un professionista che ha passato tutta la sua vita a stringere mani, guardare negli occhi le persone e creare relazioni *offline*, nel mondo reale.

Parlo di un professionista che pensa "*Io ho sempre vissuto molto bene, andando a trovare i miei clienti di persona. E non credo proprio che i clienti si possano trovare su un social network.*"

Una constatazione più che legittima.

Effettivamente, stando così le cose, LinkedIn può sembrare inutile per un business del genere. E invece io sono qui per farvi capire che è vero il contrario.

Partiamo da un'affermazione banale: **i tempi cambiano.**

Se è vero che una volta le persone, per fidarsi, volevano guardarsi in faccia, oggi la maggior parte delle persone decide di fidarsi di un professionista, considerando due fattori:

1. Referral

"Me lo ha presentato una persona di cui mi fido, che magari è già suo cliente? Allora va bene."

Il problema dei **referral** è che sono molto **spontanei**, sarebbe imbarazzante chiedere a un cliente *"Ciao, hai altri quattro clienti come te da presentarmi?"*

Non so ieri, ma di sicuro oggi è una cosa che si tende a fare davvero poco.

2. Risultati Google

L'altro aspetto è la **credibilità online**. Sempre più spesso le persone non vogliono incontrare di persona il professionista e si fidano di chi ha un'ottima credibilità online.

Se ho un problema e non so a chi rivolgermi, se non ho nella mia cerchia professionale una persona che mi dice "certo, non c'è problema: ti presento il mio commercialista"

che cosa faccio? Vado su Google a faccio una ricerca.

Nel nostro caso cerco “commercialista” o “studio commercialisti” più la mia zona geografica; oppure cerco nome e cognome più “commercialista” o “studio commercialisti”.

Come già detto nell’articolo [nome e link], il profilo Linkedin della persona cercata appare sempre tra i primi risultati.

E se hai una pessima presenza LinkedIn e il tuo profilo Linkedin compare tra i primi risultati, cosa penserà di te la persona che ti ha cercato per diventare tuo cliente?

Male. Penserà male.

Hai costruito una reputazione per 15, 20 o 30 anni e per colpa di un profilo gestito in maniera approssimativa la rovini.

LinkedIn è un modo per restare al passo con i tempi e per comunicare anche sul web che sei un professionista serio, che cura la sua attività e che capisce quanto il digitale sia sempre più pervasivo nelle nostre vite. Quindi servono entrambe le capacità:

1. saper creare relazioni fuori da internet,
2. ma al tempo stesso avere una buona presenza online, perlomeno all’interno del social professionale più grande al mondo, usato oggi da 18 milioni di persone.

Essere presenti su LinkedIn oggi è praticamente obbligatorio.

Ma guardiamola anche in positivo questa situazione.

Cosa succede se, invece, curi bene la tua presenza su LinkedIn?

Succede che le persone, di cui detto poco più su, ricevono dei benefici aggiuntivi.

Chi arriva a te, presentato da un tuo cliente, può fare comunque prima una ricerca su Google per capire se sei meritevole di fiducia e attenzione. Non sei di certo l’unico commercialista in giro e non basta la sola segnalazione di un contatto fidato. Cosa farei io: prima di arrivare all’appuntamento, andrei su internet a vedere chi è questa persona o questo studio, cercherei di valutare se effettivamente posso affidargli la gestione dei miei soldi o di quelli dell’azienda.

Una situazione simile si verifica anche per una persona che non ti conosce e che arriva a te tramite una ricerca Google: **ha bisogno degli elementi per capire che appunto può fidarsi di te come professionista, come studio.**

Su LinkedIn puoi anche trovare nuovi collaboratori!

Poiché è sempre più difficile trovare personale qualificato per il proprio studio, poi, **un altro grande beneficio di LinkedIn è il fatto di essere anche un'ottima vetrina per mettere in mostra il proprio lavoro e le proprie competenze.**

Si riesce così ad **attirare un gran numero di persone che hanno voglia di collaborare**, magari per specifiche attività del tuo lavoro. Persone che non avresti incontrato altrettanto facilmente grazie a relazioni offline.

Riepilogando

LinkedIn per un commercialista senior è un **amplificatore di prestigio, di visibilità e di reputazione, e anche un moltiplicatore di contatti.**

Se gestito con cura, garantisce al professionista senior un'**ottima presenza digitale**, per cui il pubblico che arriva da un referral o da una ricerca Google diretta si fida e può chiedere un appuntamento.

In secondo luogo è un **acceleratore di frequenza dei contatti**. Si innesca un meccanismo virtuoso, per cui si comunica a dovere il valore dello studio, inducendo i contatti dei contatti a voler fare rete con la tua realtà.

