

Edizione di mercoledì 8 Marzo 2023

CONTABILITÀ

Il trattamento contabile per le criptovalute, in assenza di una disciplina organica a livello nazionale

di **Francesco Paolo Fabbri**

IVA

Cessioni di beni verso soggetti passivi Ue non iscritti al Vies imponibili in Italia

di **Sandro Cerato - Direttore Scientifico del Centro Studi Tributari**

FISCALITÀ INTERNAZIONALE

Transfer price: onere della prova nella scelta del metodo più appropriato

di **Marco Bargagli**

PROFESSIONISTI

Budget: cosa sono e come costruirli all'interno della pianificazione e controllo

di **Federico Frosi – Consulente di BDM Associati SRL**

BEST IN CLASS

100 Best in Class: candidature ancora aperte

di **TeamSystem**

BUSINESS ENGLISH

How to practice Mindfulness in the workplace

di **Tom Roper**

CONTABILITÀ

Il trattamento contabile per le criptovalute, in assenza di una disciplina organica a livello nazionale

di **Francesco Paolo Fabbri**



Con la recente “**Legge di Bilancio 2023**” ([articolo 1, commi 126–147, L. 197/2022](#)) sono state **disciplinate fiscalmente**, sotto diversi aspetti, le c.d. “**cripto-attività**”, rappresentazioni digitali di valore e di diritti che seguono la tecnologia del c.d. “**registro distribuito**” di informazioni digitali (c.d. “*Distributed Ledgers Technology*”), principalmente applicato dalla **blockchain**.

In un [precedente intervento](#) è stata presa in considerazione, tra le altre cose, la circostanza per cui risulta oggi prevista, con riguardo ai **privati**, la **tassazione** delle **criptovalute** anche in presenza della **mera detenzione** delle stesse ([articolo 67, comma 1, lettera c-sexies, Tuir](#)); quanto visto nonostante l’ordinamento tributario italiano stabilisca, come **regola generale** per la fiscalità dei **beni**, l’**imposizione solamente** all’atto del **realizzo**.

Vi è però l’**eccezione** relativa ai **redditi fondiari**, derivanti da *asset* che producono “**frutti**” (**giuridici**) e che sono dunque sottoposti a **imposizione per la sola detenzione**: in maniera simile si pone invero l’attuale regolamentazione fiscale delle valute virtuali, dato che vi sono casi in cui detti beni possono essere “**vincolati**” affinché **se ne generino altri**, cosa che ha luogo, ad esempio, nell’ambito delle operazioni di **mining, staking e airdrop**.

Tutte ipotesi nelle quali, parimenti, la detenzione delle criptovalute viene quindi assoggettata a tassazione come accade per i menzionati redditi fondiari.

Si può però notare come la richiamata previsione sull’imposizione delle valute virtuali solamente detenute **non** risulti **applicabile** per i **soggetti che esercitano un’attività d’impresa**, visto che il nuovo comma 3-bis dell’[articolo 110 Tuir](#) dispone specificamente che “*In deroga alle norme degli articoli precedenti del presente capo e ai commi da 1 a 1-ter del presente articolo, non concorrono alla formazione del reddito i componenti positivi e negativi che risultano dalla valutazione delle cripto-attività alla data di chiusura del periodo di imposta a prescindere dall’imputazione al conto economico*”.

Viene quindi innanzitutto **superata**, relativamente alle **oscillazioni di carattere valutativo** delle criptovalute, la regola sulla **derivazione rafforzata** ([articolo 83 Tuir](#)), la quale, come noto, attribuisce rilevanza, ai fini della determinazione del reddito complessivo, alle risultanze di bilancio (salvo poi apportarvi le relative variazioni fiscali, in aumento e in diminuzione). Ciò in quanto viene in ogni caso stabilita l'**irrilevanza** delle **variazioni di valore** degli asset in esame, qualora **non realizzati** – circostanza che si può chiaramente desumere nonostante non venga espressamente stabilito nulla sull'ipotesi di realizzo, che seguirà perciò quanto stabilito dall'ordinaria disciplina sul reddito d'impresa.

La **tecnica normativa** utilizzata per la previsione di cui sopra è tutto sommato **semplice**, dal momento che il legislatore si è limitato a disporre che, **a prescindere dalle modalità contabili** adottate da chi redige il bilancio, le **valutazioni** delle **cripto-attività non hanno alcun impatto fiscale**.

Pertanto, qualunque sia il metodo di contabilizzazione adottato per le attività in oggetto porterà alla stessa **(non) considerazione tributaria** del fenomeno relativo alla **stima** di valore di tali beni.

Quanto riportato può però portare ad una **diversa riflessione**, rispetto a quella squisitamente fiscale, riguardante quello che può considerarsi il **corretto trattamento contabile** da riservare alle **criptovalute**. Considerando a questo fine, innanzitutto, come ad oggi **non vi siano indicazioni** in proposito:

- né a livello **codicistico**, dato che [gli articoli 2423 e ss. cod. civ.](#) **non dispongono alcunché** sulla questione di cui trattasi (sia a livello di **qualificazione** che per la relativa **classificazione** tra le attività in bilancio);
- né, tantomeno, da parte dello “**standard setter**” nazionale, **non avendo l'OIC ancora affrontato la tematica** nei propri **documenti ufficiali**.

Per avere lumi su simile problema si può pertanto fare riferimento al **principio contabile nazionale n. 11**, secondo cui “*laddove un **principio contabile internazionale** risulti **conforme ai postulati previsti nell'OIC 11**, e **non vi siano altri OIC applicabili in via analogica**, possa essere **preso a riferimento** dal redattore del bilancio nello stabilire di caso in caso una **politica contabile appropriata**” (punto 7 della “Determinazione del trattamento contabile delle fattispecie non previste dagli OIC”, pag. 15).*

Passando dunque alla **prassi internazionale** è possibile rilevare come l'Ifrs Interpretations Committee – “**Comitato IAS/IFRS**”, tramite il **paper n. 12 dei giorni 11 e 12 giugno 2019** (che ha confermato le conclusioni del precedente paper n. 4 del marzo dello stesso anno), avesse inizialmente **escluso** che le **valute virtuali** potesse essere **ricondotte** alla **nozione** di:

- **financial asset**, in quanto non correlate ad un'attività sottostante o ad una controparte (bensì solo alla piattaforma di emissione/negoiazione);
- **moneta**, non attribuendo a chi le possiede il diritto contrattuale di ricevere denaro o

altri *financial assets* e non conferendo nemmeno il diritto ad una qualsiasi residua interessenza nel capitale di chi le ha emesse;

- **cash equivalent**, dal momento che questi ultimi investimenti si possono considerare disponibilità liquide solamente se prontamente convertibili in un ammontare noto di denaro e soggette ad un irrilevante rischio di variazione di valore.

L'iniziale **inquadramento contabile internazionale** delle valute virtuali è stato pertanto quello di **attività immateriali** (IAS 38, §§ 8 e 12) oppure **rimanenze** (IAS 2, § 6); successivamente, però, quest'ultima **qualificazione** è stata **messa in dubbio** da parte dello stesso **AICPA** – American Institute of Certified Public Accountants (che pure non rappresenta una “standard setter”), visto che le **valute virtuali mancano di consistenza fisica**, non potendo che considerare le medesime solamente come immobilizzazioni immateriali. Infine, dopo varie ulteriori elaborazioni, il **FASB** – Financial Accounting Standards Board ha avuto modo di riportare, in data 12 ottobre 2022 nell'ambito del progetto “Accounting for and Disclosure of Crypto Assets”, che i beni in esame vanno in ogni caso **valutati al fair value**, pur senza fornire alcuna specifica classificazione degli stessi.

Ad ogni modo, se si trasla quanto riportato oltreconfine sul **versante italiano** si può appurare come non vi siano differenze sostanziali tra l'**OIC 24** (§ 9) e lo **IAS 38**, almeno nella **definizione** della **attività immateriali**, al pari di ciò che accade con le **rimanenze** accostando l'**OIC 13** (§ 4) e il citato **IAS 2**. Questo nonostante l'OIC abbia dimostrato alcune **perplexità** rispetto alle **conclusioni** raggiunte in sede internazionale con riguardo all'**equiparazione** concettuale con le **immobilizzazioni immateriali** – pur non proponendo possibili alternative a livello classificatorio (si veda il documento “Re: IFRS Interpretations Committee tentative agenda decisions published in the March 2019 IFRIC update”, del 30 maggio 2019).

Occorre comunque tenere a mente l'ulteriore **conseguenza** della **classificazione in bilancio** adottata, dato che, a seconda di come vengono considerate le criptovalute per i soggetti che redigono il bilancio, vi sarà un **diverso trattamento** da applicare qualora si tratti:

- di **immobilizzazioni immateriali**, che vanno
- valorizzate al **costo**, e
- **ammortizzate** di anno in anno;
- di **rimanenze**, per cui è necessario
- rilevarle parimenti al **costo di acquisto/produzione** (più oneri accessori),
- utilizzando poi i noti **criteri di stratificazione** (FIFO, LIFO, costo medio ponderato eccetera), ed infine
- con l'**obbligo di verificare** periodicamente la **sussistenza** di eventuali e apprezzabili **perdite di valore** sulla base del “**valore di realizzazione desunto dall'andamento del mercato**”.

In sostanza, come ordinariamente accade con le altre tipologie di beni, l'**iscrizione** tra le **immobilizzazioni immateriali** avverrà nel caso in cui le valute virtuali presentino la **potenzialità di generare benefici economici futuri** per l'impresa e siano destinate ad essere

possedute come **attività** e non come beni per la vendita nel normale svolgimento dell'attività d'impresa. Gli stessi asset andranno invece **registrati** tra le **rimanenze** se l'impresa li **destina** normalmente alla **vendita** nel **normale svolgimento** della sua **attività**.

Da ultimo è possibile constatare quanto parimenti affermato in merito dall'**Agenzia delle Entrate**, che si è impostata su una **diversa linea interpretativa** (cfr. [risoluzione 72/E/2016](#) e [risposta a interpello n. 14 del 28.09.2018](#)), sostenendo – in aderenza con la ricostruzione della [sentenza CGUE C-264/14 del 22 ottobre 2015](#) – che, anche a livello contabile, il trattamento da riservare sia quello relativo alle **valute tradizionali**, **estere** in particolare.

IVA

Cessioni di beni verso soggetti passivi Ue non iscritti al Vies imponibili in Italia

di **Sandro Cerato** - Direttore Scientifico del Centro Studi Tributari



La disciplina delle vendite a distanza di beni, di cui all'[articolo 41, comma 1, lett. b\), D.L. 331/1993](#), che prevede la non imponibilità ai fini Iva in Italia (quale cessione assimilata alle cessioni intracomunitarie) **non può applicarsi per le vendite a distanza di beni** a favore di soggetti passivi Ue **non iscritti al Vies**.

L'assenza di tale iscrizione, infatti, non può far assumere al cessionario soggetto Iva in altro Stato Ue lo status di "consumer", con conseguente necessità di **applicare l'imposta in Italia**.

La conclusione emerge dalla lettura della [risposta ad istanza di interpello n. 230 del 1° marzo scorso](#), in cui l'Agenzia delle entrate ha risposto ad un'istanza di interpello presentata da una società italiana che effettua **cessioni di beni nei confronti di soggetti residenti in altri Stati della Ue**.

La questione affrontata risiede nella **valenza sostanziale dell'iscrizione al Vies** quale condizione per l'applicazione del regime di non imponibilità delle cessioni intracomunitarie di beni mobili materiali nei confronti di soggetti passivi in altri Stati Ue (unitamente agli altri requisiti richiesti dall'[articolo 41 D.L. 331/1993](#)).

La condizione di iscrizione al Vies, per effetto dell'[articolo 41, comma 2-ter, D.L. 331/1993](#) (inserito in attuazione dell'articolo 138 della Direttiva Iva), ha assunto un **effetto sostanziale per poter qualificare la cessione intracomunitaria** quale operazione non imponibile ai fini Iva in Italia.

Qualora il cessionario comunitario non comunichi al fornitore il numero di identificazione valido di iscrizione alla banca dati Vies, al momento della cessione il fornitore non può applicare il regime della non imponibilità, ma deve assoggettare la cessione con l'imposta propria nello Stato membro di partenza (Iva nel caso in cui il fornitore sia un soggetto Iva in

Italia).

È opportuno sottolineare che la **valenza sostanziale dell'iscrizione al Vies** assume rilievo solamente per le **cessioni intracomunitarie a favore di cessionari soggetti passivi d'imposta**, e non anche per quelle "assimilate" di cui all'[articolo 41, lett. b\), D.L. 331/1993](#) che disciplina le cd. "**vendite a distanza**".

Queste ultime cessioni sono rilevanti ai fini Iva nel Paese Ue in cui è stabilito il cliente "consumer" e possono essere gestite con due modalità differenti da parte del fornitore nazionale: **identificandosi ai fini Iva nei singoli Paesi comunitari** in cui sono destinati i beni oggetto delle vendite a distanza ed in cui è stabilito il cessionario privato, ovvero **tramite lo sportello OSS** con il quale è possibile liquidare l'imposta dovuta nei singoli Stati membri in Italia.

La **territorialità delle vendite a distanza** non muta in relazione alla modalità con cui si sceglie di gestire l'Iva dovuta nei singoli Stati membri in cui i beni sono spediti a favore di cessionari privati, ma certamente il sistema OSS ha il privilegio di evitare al soggetto nazionale di doversi identificare nei diversi Stati Ue.

Le cessioni in questione, infatti, pur qualificate come **assimilate alle cessioni intracomunitarie** non imponibili, hanno la caratteristica che il cessionario destinatario dei beni spediti dal fornitore sia un soggetto "consumer" (in tal senso si veda l'[articolo 38-bis D.L. 331/1993](#)).

Laddove il cessionario non sia iscritto al Vies, ma abbia comunque la qualifica di soggetto Iva nel Paese comunitario in cui è stabilito, **la disciplina delle vendite a distanza non può trovare applicazione**, con la conseguenza che la cessione dei beni deve essere assoggettata ad imposta nello Stato membro di partenza.

La conclusione cui perviene l'Agenzia è corretta e trova la sua giustificazione nel contenuto del citato [articolo 38-bis D.L. 331/1993](#) che **non consente di applicare il regime Iva delle vendite a distanza** quando il cessionario è un soggetto d'imposta (salvi alcuni casi particolari che non assumono rilievo).

FISCALITÀ INTERNAZIONALE

Transfer price: onere della prova nella scelta del metodo più appropriato

di Marco Bargagli



Il “*transfer pricing*” costituisce, nel **panorama tributario internazionale**, un **tema di centrale importanza** per tutte le imprese che operano con il mercato estero, **scambiando beni e servizi con una o più imprese controllate**.

La **normativa di riferimento** si articola sulla base di una duplice direttrice:

- a **livello domestico**, avuto riguardo alle disposizioni previste dall'[articolo 110, comma 7, Tuir](#) a norma del quale: “***I componenti del reddito derivanti da operazioni con società non residenti nel territorio dello Stato, che direttamente o indirettamente controllano l'impresa, ne sono controllate o sono controllate dalla stessa società che controlla l'impresa, sono determinati con riferimento alle condizioni e ai prezzi che sarebbero stati pattuiti tra soggetti indipendenti operanti in condizioni di libera concorrenza e in circostanze comparabili se ne deriva un aumento del reddito. La medesima disposizione si applica anche se ne deriva una diminuzione del reddito, secondo le modalità e alle condizioni di cui all'articolo 31-quater del decreto del Presidente della Repubblica 29 settembre 1973, n. 600***”;
- a **livello internazionale**, facendo riferimento alle **regole operative** e i correlati **principi giuridici** contenuti nelle **linee guida OCSE** “*OECD Transfer Pricing Guidelines for Multinational Enterprises and Tax Administrations*”, che **fondano la corretta determinazione dei prezzi di trasferimento infragruppo** sulla base del noto “**principio di libera concorrenza**” (d. *arm's-length principle*), sancito dall'articolo 9, paragrafo 1, del modello Ocse di **convenzione internazionale contro le doppie imposizioni sui redditi**.

In buona sostanza, con il precipuo scopo di **arginare insidiose manovre di pianificazione fiscale aggressiva**, quando due o più **imprese** tra loro **indipendenti** pongono in essere tra di loro **transazioni commerciali ad ampio respiro internazionale**, le relative **condizioni economiche e finanziarie** devono essere determinate sulla scorta delle **normali condizioni economiche**

praticate sul libero mercato.

In materia di **prezzi di trasferimento infragruppo** e, in particolare, circa la scelta del **metodo più appropriato** che consente di **individuare la congruità dei valori di cessione praticati nello scambio di beni o servizi**, è recentemente intervenuta la suprema **Corte di cassazione**, con la [sentenza n. 26695](#) pubblicata il **12 settembre 2022**, che ha tracciato **importanti principi di diritto** anche in relazione alla rilevanza del metodo *“TNMM – Transactional Net Margin Method”*.

L'Agenzia delle entrate, con la circolare 32/1980, in passato aveva **suggerito l'utilizzazione del metodo CUP**, in luogo del meno affidabile metodo TNMM *“poco consigliabile per la sua notevole approssimazione e per la sua arbitrarietà”*.

Tuttavia, attualmente non esiste più una **rigida gerarchia tra i vari metodi**, ma occorre utilizzare il **metodo ritenuto più appropriato** alle **circostanze del caso** (c.d. M.A.M. *“Most Appropriate Method”*).

Infatti, in linea con le **raccomandazioni internazionali**:

- la **selezione di un metodo per la determinazione dei prezzi di trasferimento** si pone sempre l'obiettivo di **trovare quello più appropriato al caso particolare**, ragion per cui nel predetto **processo di selezione** andranno presi in considerazione i **rispettivi vantaggi e svantaggi dei metodi riconosciuti dall'OCSE**;
- i **metodi tradizionali basati sulla transazione** sono considerati lo **strumento più diretto** per stabilire se le **condizioni nelle relazioni commerciali e finanziarie** fra imprese associate **siano fondate sul principio di libera concorrenza**;
- esistono situazioni in cui i **metodi basati sull'utile delle transazioni** sono **considerati più appropriati rispetto ai metodi tradizionali basati sulla transazione**: in particolare, nei casi in cui ognuna delle parti associate **apporti contributi unici e di rilevante valore alla transazione** o qualora le parti associate **svolgano attività altamente integrate**, il **metodo di ripartizione dell'utile** risulta **più appropriato** rispetto a un metodo unilaterale.

Gli ermellini hanno chiarito che le **disposizioni in tema di prezzi di trasferimento infragruppo** costituiscono **una clausola antielusiva** finalizzata **ad evitare spostamenti di materia imponibile dall'Italia a favore di tassazioni estere inferiori** e che, conseguentemente, l'Amministrazione finanziaria è tenuta a provare i presupposti dell'elusione.

Sulla base di un **consolidato approccio giurisprudenziale** (cfr. *ex multis* Corte di cassazione, **sentenza n. 15668/2022**), i giudici di Piazza Cavour hanno sottolineato che, con specifico riferimento al **Transactional Net Margin Method o TNMM**, previsto dalle linee guida OCSE, *«in tema di determinazione del reddito di impresa, la disciplina di cui all'art. 110, comma 7, del D.P.R. n. 917 del 1986, finalizzata alla repressione del fenomeno economico del “transfer pricing”, cioè dello spostamento dell'imponibile fiscale in seguito ad operazioni tra società appartenenti al medesimo gruppo e soggette a normative nazionali differenti, impone la determinazione dei prezzi*

ponderati di trasferimento per operazioni similari poste in essere da imprese concorrenti sul mercato, al cui fine è possibile utilizzare il metodo elaborato dall'Ocse che si basa sulla determinazione del margine netto della transazione (cd. "TNMM")».

Tuttavia, scegliendo il **metodo TNMM**, occorrerà rispettare le condizioni di seguito indicate:

- **corretta selezione del periodo di indagine;**
- **identificazione delle società comparabili;**
- operare appropriate **rettifiche contabili al bilancio della parte testata;**
- tenere in debito conto le differenze tra la parte testata e le società comparabili in termini di **rischi assunti o di funzioni svolte;**
- assumere, infine, un **indicatore affidabile del livello di profitto di redditività**, quale ad esempio **il ROS (Return On Sales), il ROTC (Return On Total Cost)**

PROFESSIONISTI

Budget: cosa sono e come costruirli all'interno della pianificazione e controllo

di **Federico Frosi** – Consulente di BDM Associati SRL



L'esplorazione e la comprensione degli scenari futuri rappresentano da sempre attività intellettuali che l'uomo persegue in modo da prepararsi alle sfide che lo attendono. All'interno dello studio professionale lo strumento principale per questo scopo è il **budget**. L'attività di **budgeting** costituisce **uno step cruciale** nel complessivo processo di controllo di gestione all'interno di uno studio professionale, perché senza un'efficace **pianificazione** non può esserci nessun genere di **controllo**.

La **pianificazione strategica dei costi** è l'obiettivo principale dell'attività di budgeting, che consiste nello stabilire nel modo più preciso possibile il budget e le spese relative ad una determinata area strategica d'affari, in un periodo di tempo definito (solitamente un anno solare). Soprattutto all'interno di una società di servizi, la pianificazione assume un'importanza cruciale non solo dal punto di vista economico-finanziario, ma anche per quanto riguarda **la gestione della risorsa scarsa per eccellenza**, ovvero il tempo. Il termine budget, infatti viene spesso utilizzato con una sola accezione economica, ma il significato, anche se traslato, rimane il medesimo: come per il denaro, anche per il **tempo** abbiamo a disposizione una **quota limitata di risorse**. Per evitare di utilizzarle in modo poco proficuo è utile determinare una quota da assegnare ad ogni attività ricorsiva svolta per i clienti.

Le modalità di costruzione dei budget devono essere scelte con cura. All'interno dello studio è possibile distinguere due metodi principali per la determinazione dei budget orari:

1. **derivazione dal dato storico:** questa metodologia è largamente sconsigliata in quanto rischia di includere nel budget orario diverse inefficienze di cui non ci siamo mai accorti. Inoltre, richiederebbe una rilevazione puntuale delle attività, facendo attenzione a non includere nel dato le prestazioni straordinarie svolte negli esercizi precedenti;
2. **attribuzione del budget sulla base di benchmark di mercato:** in questo caso la quota di

ore da dedicare ad ogni cliente si genera in modo oggettivo, prendendo in considerazione il dato medio di mercato ed eliminando la possibilità di includere nel budget le inefficienze presenti nella struttura e difficilmente identificabili.

Come possiamo esser sicuri di aver effettivamente preso in considerazione un dato ragionevole e, di conseguenza, in grado di generare un metro di paragone efficace per la nostra struttura? Innanzitutto, dobbiamo confrontarci con un **dato medio di mercato**, ma che rispetti le caratteristiche del nostro studio. Non avrebbe alcun senso derivare il dato da un mercato profondamente diverso dal nostro, in termini di localizzazione dello studio e di caratteristiche dei servizi offerti. Un ulteriore passaggio fondamentale è rappresentato dalla condivisione del budget calcolato, con i referenti di ciascun cliente. Lo studio, infatti, si compone di risorse umane che potrebbero soffrire l'imposizione di un dato statistico puro, completamente scollegato dalle loro percezioni. La pianificazione strategica dei budget orari, dunque, dovrebbe seguire una logica ibrida tra l'approccio **top-down**, fondamentale per eliminare la presenza di inefficienze non rilevate, e l'approccio **bottom-up**, essenziale per tenere in considerazione l'esperienza e le indicazioni di chi segue quotidianamente il cliente. Non è inusuale, infatti, relazionarsi con clienti che richiedono un impegno ben superiore (o inferiore, in casi rari) rispetto a quello che ci potremmo aspettare fidandoci ciecamente del benchmark di riferimento.

Quali sono i vantaggi e le finalità del **budgeting**? A livello preventivo la determinazione dei budget orari consente di:

- **indagare la redditività di un cliente:** se il budget calcolato è affidabile, lo studio sarà in grado di preventivare il costo sostenuto per fornire i servizi ordinari ai propri clienti. Il confronto tra l'onorario concordato e il costo da sostenere è un immediato indice di redditività della commessa. La conoscenza a preventivo di una situazione critica dal punto di vista della produttività economica, ci consente di correre ai ripari proponendo una revisione del compenso stabilito in precedenza. La stessa analisi può e deve essere condotta sui nuovi clienti dello studio, limitando al minimo gli errori di preventivazione delle attività;
- **analisi della saturazione delle risorse:** l'attribuzione dei clienti alle risorse dello studio dovrebbe sempre essere fatta in modo accurato per evitare di sovraccaricare alcuni profili ed esporre gli altri alle "grinfie" della sindrome dello studente. Il calcolo di tempi medi affidabili a preventivo può evidenziare anche la presenza di una quota di ore apparentemente libera e disponibile ad essere occupata da nuovi clienti dello studio.

In seguito, se la misurazione del tempo durante lo svolgimento delle attività lavorative viene eseguita in modo accurato, il raffronto con il budget temporale preassegnato comporta numerosi vantaggi:

- **Identificazione degli scostamenti:** alcuni dati potrebbero essere sorprendenti e portare alla luce clienti. Su questi casi è necessario adottare strategie differenti in base al caso

emerso:

- **Clienti con scostamenti negativi:** azioni di *time management*, volte a ridurre l'impegno per massimizzare la produttività; in alternativa una valorizzazione differente delle attività svolte, con una particolare attenzione sulle prestazioni straordinarie, che, in parte, possono concorrere a recuperare i costi non preventivati.
- **Clienti con scostamenti positivi:** azioni di *customer care*, destinate a generare un maggior valore percepito per fidelizzare i clienti con un'elevata marginalità positiva.
- **Calibrazione dei budget:** il parallelismo con i dati a consuntivo dà la possibilità di ricalibrare i budget (e di conseguenza i costi sostenuti), evidenziando aree organizzative con un margine ridotto, piuttosto che portare alla luce attività efficienti su cui fondare la generazione di utile cospicuo.
- **Supporto decisionale:** il *time tracking*, unito al confronto con i budget, evidenzia limiti o problematiche all'interno dell'organizzazione, colli di bottiglia piuttosto che fluidità delle attività.

In conclusione, la pianificazione strategica dello studio professionale non può prescindere da una fase di **budgeting**, soprattutto per consentire al management di prendere decisioni informate e supportate da dati concreti, non basati sulla sola esperienza del passato.

BEST IN CLASS

100 Best in Class: candidature ancora aperte

di TeamSystem



C'è ancora tempo per proporre le proprie candidature per "[100 Best in Class](#)", l'iniziativa volta a promuovere le 100 eccellenze italiane tra commercialisti e consulenti del lavoro.

L'iniziativa lanciata per la prima volta nel 2022 e, in ragione del successo ottenuto, riproposta anche per questo 2023, da **TeamSystem** ed **Euroconference**, in collaborazione con **Forbes** mirata a premiare i professionisti, commercialisti e consulenti del lavoro che si sono particolarmente distinti in quest'ultimo periodo, sta riscuotendo un indiscusso successo.

Le candidature sono ancora aperte: è possibile candidarsi fino al prossimo 13 marzo.

L'obiettivo non è solo quello di premiare quelli più meritevoli ma anche di dare uno stimolo a tutta la categoria.

"I professionisti giocheranno un ruolo fondamentale in questa importante fase di cambiamento supportando le aziende e rendendosi propulsore della ripresa economica" conferma Giuseppe Busacca, general manager BU professional di TeamSystem. "L'iniziativa Best in Class ha l'obiettivo di sottolineare ancora una volta la loro importanza, valorizzando le eccellenze che possono diventare sempre più un tassello strategico della crescita del Sistema Paese".

Quest'anno i professionisti possono candidarsi in 3 categorie diverse:

Competenza e Crescita: in un contesto di mercato sempre più esigente e mirato alla ricerca di **specializzazioni**, premiante è sicuramente lo sviluppo di sempre maggiori competenze. Questa sezione è dedicata agli Studi che hanno segnato le **migliori performance** in termini di **crescita** rispetto all'anno della propria costituzione, per quanto riguarda gli **ambiti disciplinari** coperti e delle connesse **competenze**. Senza competenza non vi può essere una crescita permanente e consolidata del proprio business, ed è per questo che le due categorie sono state accorpate.

Innovazione Digitale: come detto, in questo periodo contraddistinto dalla pandemia che ha portato una riduzione dei rapporti diretti con le persone e quindi con il proprio team e i propri clienti, un ruolo fondamentale è stato svolto dall'innovazione digitale di cui, da sempre Teamsystem ed Euroconference sono fautori di una loro sempre più larga e ampia utilizzazione. In questa categoria verranno selezionati e premiati gli Studi che hanno **interpretato** in modo ottimale e completo l'**innovazione digitale**, sia al loro interno sia nella collaborazione con i propri clienti.

Valore economico e sviluppo di business: tra le **mission** del professionista vi è sicuramente quella di **accompagnare** il proprio **cliente** nella fase di sviluppo e crescita come in quella di difficoltà. In questa categoria premieremo gli Studi che hanno supportato e consigliato i propri clienti nella creazione di un maggiore valore economico e nello sviluppo del business.

[A questo link, il form per inviare la propria candidatura.](#)

BUSINESS ENGLISH

How to practice Mindfulness in the workplace

di **Tom Roper**

Do you ever feel like you are missing **important** details in a meeting because your **mind** was somewhere else? Have you ever finished your lunch at your computer and not even **realised** how it tasted?

If these situations seem familiar, you are not on your own. Recent research shows that most of us, **almost 50%** of the time, are thinking about something other than the current activity being performed. Our minds **wander**, whether we are speaking to customers, updating spreadsheets, talking to colleagues, or reading emails.

The same research also found that people had **lower** levels of **happiness** when their minds were not on the task at hand as opposed to when they were **focused**.

Understanding and applying **mindfulness** and paying **attention** to the present can not only improve our concentration but can also reduce **stress** levels, **improve** relationships around us and allow us to be more connected with the present moment.

But the big question is: **what exactly is mindfulness?**

According to *Psychology Today*, mindfulness is a state of **engaged**, open attention to the present situation. When you are “mindful”, you can **observe** your feelings and thoughts from a distance without the **judgement** of considering them either bad or good. Being mindful can mean **living in the moment** and truly experiencing what life can offer you. There are many diverse ways that we can teach our minds to perform this way; One particularly easy and effective way is by practising **meditation** and mindfulness exercises.

With this in mind, how can we learn to be more mindful at work?

1. Find the time for short mindfulness exercises.

You won't always have the time for a full meditation every day, but you can find a moment to **concentrate** on your **breathing** and become aware of your senses. In *A Monk's Guide to Happiness*, Gelong Thubten suggests practising **micro-moments** of mindfulness. One possible way to do this is by sitting with a good **posture** and trying to become **aware** of the sounds around you. By performing exercises such as this one, you can learn to **focus** your attention

and teach yourself to become more mindful.

2. Try to be aware of what you're doing.

Being Mindful is about being **present** and **consciously** experiencing every moment.

When you're conversing with your colleagues, pay **close attention** to their body language, their **intonation**, and what they're really saying. When you're at your desk, try to be **aware** of the feeling of **contact** between your body and the chair. If you find your mind wandering from what you're doing, **notice** those thoughts and bring your **attention** back to the present.

3. Make a list of things that make you grateful.

In our frenetic everyday lives, it can be very easy to focus on **all** the things that have gone **wrong** and be **negative** about the things and people around us. Through creating a **list** of things that we are **thankful** for, we can try to maintain a more balanced view of our day-to-day situation. Keeping in mind that things that go well can also help to improve our **creativity**, **motivation**, and **productivity**.

4. Try to avoid multitasking.

Do you find yourself **replying** to emails whilst being in a meeting? Are you **checking** your work emails or social media whilst on lunch? Completing **multiple** tasks at a time might make you feel more productive, but more often than not it **signifies** that you are not giving your full **concentration** to any of the jobs you are trying to perform. This can lead to you being **inefficient** with a higher probability of making a **mistake** and reduces your capacity to ignore the things that are just not as **important**. Losing your connection with the present moment will also eventually **lead** to you being **unhappier**. With this in mind, the next moment you see yourself moving your **attention** between multiple tasks, give yourself a moment to decide what you **truly** need to **focus** on and give that your complete **attention**.

Of course, when you find the time and the peace, you can **consider** activities such as **meditation**, but the more we **practice** doing these four things regularly in our **everyday** work lives, the more we can **train** ourselves to be more **mindful** at work and the more we can see its **benefits**. So, bring your **mind** back from whatever you're thinking about and turn your **attention** to the **here and now**.

