

**Edizione di martedì 6 Giugno 2023**

**IN DIRETTA**

**Euroconference In Diretta puntata del 6 giugno 2023**

di Euroconference Centro Studi Tributari

**CASI OPERATIVI**

**Vendita di auto usate e applicazione del regime del margine**

di Euroconference Centro Studi Tributari

**IMU E TRIBUTI LOCALI**

**Esenzione Imu per i terreni edificabili posseduti e condotti da coltivatori diretti e lap, ma non solo**

di Luigi Scappini

**OPERAZIONI STRAORDINARIE**

**Scissione scorporo e imputazione delle perdite alla beneficiaria**

di Paolo Meneghetti - Comitato Scientifico Master Breve 365

**PATRIMONIO E TRUST**

**I prossimi adempimenti dichiarativi del trust**

di Ennio Vial

**FISCALITÀ INTERNAZIONALE**

**I chiarimenti dell'Agenzia delle Entrate in merito alla residenza fiscale dei funzionari UE**

di Francesca Benini

## PROFESSIONISTI

**La gestione del tempo in studio**

di **Michela Alpini**

**IN DIRETTA**

---

## ***Euroconference In Diretta puntata del 6 giugno 2023***

di **Euroconference Centro Studi Tributari**



L'appuntamento settimanale dedicato alle novità e alle scadenze del momento. Una “prima” interpretazione delle “firme” di Euroconference che permette di inquadrare il tema di riferimento offrendo una prima chiave interpretativa. Una “bussola” fondamentale per l'aggiornamento in un contesto in continua evoluzione. Arricchiscono l'intervento dei relatori i riferimenti ai prodotti Euroconference per tutti gli approfondimenti del caso specifico.

Guarda il video di Euroconference In Diretta, il servizio di aggiornamento settimanale con i professionisti del Comitato Scientifico di Centro Studi Tributari.

## CASI OPERATIVI

---

### ***Vendita di auto usate e applicazione del regime del margine***

di **Euroconference Centro Studi Tributari**



#### **Domanda**

Un Cliente dello Studio che svolge l'attività di concessionaria di auto, utilizza il metodo globale di determinazione dell'Iva del margine per la vendita delle auto usate.

Quando viene venduta un'auto usata la concessionaria si rivolge all'agenzia di pratiche auto per tutte le incombenze inerenti (cambio di proprietà, ecc.). L'agenzia di pratiche auto, al termine delle prestazioni eseguite, fa una fattura alla concessionaria nella quale vengono inserite le anticipazioni/spese sostenute dall'agenzia, come ad esempio l'I.p.t., e l'ulteriore onorario.

La concessionaria ribalta detti costi al proprio cliente, per la parte di anticipazioni, come escluso art. 15, mentre la parte di onorario dell'agenzia, più un importo per il servizio reso dalla concessionaria, in regime del margine.

1. Ci si domanda, intanto, se è corretto che la concessionaria si faccia fatturare le prestazioni dall'agenzia di pratiche auto e le rifatturi con un ricarico, se cioè questo atteggiamento non palesi un'attività di pratiche auto in capo alla concessionaria che di fatto non avrebbe le autorizzazioni del caso.
2. Ammesso che sia possibile, ci si domanda se detti importi debbano essere rifatturati con iva e non inclusi nel margine come parte del prezzo di vendita dell'autovettura.
3. Si chiede, inoltre, se esistono degli elementi (diversi dai costi sostenuti per acquistare e ricondizionare l'auto) che possano concorrere al regime del margine in fase di vendita; perché a mio avviso i costi dell'agenzia di pratiche auto mai potrebbero venire fatturati in regime del margine, quindi tutto ciò che viene addebito in fase di vendita, oltre al ricarico sul prezzo di acquisto, mai potrebbe venire ceduto in regime del margine.

[LEGGI LA RISPOSTA DI CENTRO STUDI TRIBUTARI SU EVOLUTION...](#)



## IMU E TRIBUTI LOCALI

---

### ***Esenzione Imu per i terreni edificabili posseduti e condotti da coltivatori diretti e Iap, ma non solo***

di Luigi Scappini



Il prossimo 16 giugno scade il termine per il versamento dell'acconto Imu relativo all'anno 2023; tuttavia, non tutti i contribuenti sono tenuti al versamento, in quanto vigono alcune **cause di esclusione dal tributo**.

**Non fa eccezione il comparto agricolo** per il quale, da sempre, il Legislatore riconosce un regime di favore nei confronti, in particolare, dei soggetti che rivestono la qualifica di coltivatori diretti e di Iap (imprenditori agricoli professionali).

Se per questi ultimi (IAP), come noto, esiste una definizione precisa data dall'[articolo 1 D.Lgs. 99/2004](#), per i primi così non è, ma, **dal coacervo di norme speciali** che lo richiamano, si desume che **coltivatore diretto è colui che esercita un'attività agricola ai sensi dell'articolo 2135 cod. civ.**, direttamente e abitualmente, utilizzando il lavoro proprio o della sua famiglia, e la cui forza lavorativa non sia inferiore a un terzo di quella complessiva richiesta dalla normale conduzione del fondo.

In entrambi i casi, per poter azionare le norme esentative ai fini Imu, è necessaria la **regolare iscrizione alla gestione agricola Inps**; infatti, l'[articolo 1, comma 758, lettera a\), L. 160/2019](#), stabilisce l'esenzione da imposta per i terreni agricoli *"posseduti e condotti dai coltivatori diretti e dagli imprenditori agricoli professionali di cui all'articolo 1 del decreto legislativo 29 marzo 2004, n. 99, iscritti alla previdenza agricola, comprese le società agricole di cui all'articolo 1, comma 3, del citato decreto legislativo n. 99 del 2004, indipendentemente dalla loro ubicazione"*.

Inoltre, per effetto del combinato disposto di cui alla norma soprarichiamata e della *fiction iuris* prevista dall'[articolo 1, comma 741, lettera d\), L. 160/2019](#), ai sensi della quale *"Sono considerati, tuttavia, non fabbricabili, i terreni posseduti e condotti dai coltivatori diretti e dagli imprenditori agricoli professionali ..., iscritti nella previdenza agricola, comprese le società agricole ..., sui quali persiste l'utilizzazione agrosilvo- pastorale mediante l'esercizio di attività dirette alla*

*coltivazione del fondo, alla silvicoltura, alla funghicoltura e all'allevamento di animali", l'esenzione si rende applicabile anche per i **terreni edificabili**.*

Ai fini dell'esenzione da Imu dei terreni edificabili è, quindi, necessario il sussistere dei seguenti richiasti:

- possesso del terreno da parte di un coltivatore diretto o di uno Iap;
- conduzione del terreno da parte del soggetto che lo possiede.

Ne deriva che, come confermato dalla **Corte di Cassazione da ultimo con l'ordinanza n. 17775/2018**, *"... perché un fondo possa beneficiare, ai fini della determinazione della base imponibile, dei criteri di calcolo previsti per i terreni edificabili destinati a fini agricoli, è necessaria – ai sensi del secondo periodo dell'articolo 2, lettera b), D.Lgs. 504/1992 – oltre alla sua **effettiva destinazione agricola**, anche la **conduzione diretta di esso da parte del contribuente**, sicché tale agevolazione non compete al proprietario, pur iscritto negli elenchi dei coltivatori diretti, che **non conduca direttamente i terreni per averli concessi in affitto al figlio** (cfr. ordinanze n. 12422/2017, n. 19130/2016 e n. 10144/2010)".*

Ma cosa si deve intendere per **conduzione diretta del fondo**?

Sempre la Corte di Cassazione, con la **sentenza n. 24959/2009** (in senso conforme anche la successiva sentenza n. 26455/2017), ha precisato che *"mentre l'iscrizione di cui al D.Lgs. n. 446 del 1997, art. 58 è idonea a comprovare, al contempo, la sussistenza dei primi due requisiti, atteso che chi viene iscritto in quell'elenco svolge normalmente a titolo principale quell'attività (di coltivatore diretto o di imprenditore agricolo) legata all'agricoltura, il terzo requisito, relativo alla conduzione diretta dei terreni, va provato in via autonoma, **potendo ben accadere che un soggetto iscritto nel detto elenco poi non conduca direttamente il fondo per il quale chiede l'agevolazione, la quale, pertanto, non compete** (Cass. nn. 214/05, 9510/08)".*

E in caso di **comproprietà del fondo**?

Se in vigore della "vecchia" Ici **non sorgevano dubbi in merito all'estensione dell'esenzione anche per i comproprietari**, a prescindere dalla rispondenza o meno ai requisiti richiesti, qualche dubbio era sorto a seguito dell'introduzione dell'Imu, ragion per cui è dovuto intervenire il Mef che, con la [risoluzione 2/DF/2020](#), ha **confermato l'estensione dell'esenzione in ragione del fatto per cui la lettera d) dell'articolo 1, comma 741, L. 160/2019 "ha dato solo veste normativa a un principio di portata generale già presente nel regime dell'Imu, in virtù del quale gli elementi soggettivi ed oggettivi non potevano che essere riferiti ai titolari della singola quota di possesso ... E proprio in quest'ottica, si sono pronunciati i Giudici di Legittimità quando hanno attribuito "carattere oggettivo" alla qualificazione dell'immobile come terreno agricolo e non come area edificabile; ed è di questo elemento di carattere oggettivo di cui occorre tenere conto quando il comma 743 richiede l'applicazione degli elementi...oggettivi riferiti ad ogni singola quota di possesso"**.

Diretta conseguenza è ad esempio, **l'estensione dell'esenzione per una società che detiene, in comproprietà con un coltivatore diretto o uno IAP regolarmente iscritto alla previdenza agricola, un terreno edificabile**, a condizione che venga condotto da tali soggetti e il tutto a prescindere dalla quota di possesso del fondo.



## OPERAZIONI STRAORDINARIE

---

### ***Scissione scorporo e imputazione delle perdite alla beneficiaria***

di **Paolo Meneghetti** - Comitato Scientifico Master Breve 365



Nella **scissione scorporo** un tema di non semplice soluzione è rappresentato dalla applicazione a questa particolare forma di scissione delle **regole contenute nell'articolo 173, comma 4, Tuir**, cioè il **subentro da parte della società beneficiaria nelle posizioni fiscali connesse e/o non connesse della società scissa**.

Al riguardo la regola di base consiste nell'individuare la **percentuale di patrimonio netto contabile che viene trasferita alla beneficiaria/e** e poi **imputare le posizioni fiscali rispettando la stessa percentuale**.

Esempio tipico di tale applicazione è la tematica delle **perdite della scissa riportate a nuovo**: alla beneficiaria esse andranno imputate in base alla percentuale di patrimonio netto contabile a quest'ultima attribuito.

Quindi, se ad esempio la scissa detiene **50.000 euro di perdite riportate a nuovo**, ed ha **trasferito alla beneficiaria un patrimonio netto di 100.000 euro** a fronte di un netto precedentemente detenuto di 300.000 euro, ciò significa che **è stato trasferito il 33% del patrimonio netto contabile** e da tale dato emerge che la perdita di 50.000 euro viene imputata alla beneficiaria per il 33% quindi 16.500 euro.

Fa eccezione a tale criterio la circostanza che siano presenti in capo alla scissa **posizione soggettive "connesse"**, cioè strettamente correlate con elementi dell'attivo.

Se ciò accade allora l'intera posizione soggettiva viene trasferita alla società che ha ricevuto il bene correlato.

Un esempio tipico di tale seconda situazione è rappresentato dalla **riserva in sospensione di imposta da saldo attivo** che, durante il periodo di **monitoraggio fiscale** (cioè il periodo entro il quale una eventuale cessione del bene rivalutato comporterebbe che la plusvalenza verrebbe calcolata sul valore ante rivalutazione, ed il saldo attivo perderebbe lo *status* di riserva in

sospensione d'imposta per diventare riserva libera) è **connessa al bene rivalutato**; quindi se il bene venisse trasferito l'intera riserva verrebbe imputata alla beneficiaria.

Viceversa, se la **scissione** intervenisse essendo già trascorso il periodo di monitoraggio, allora il saldo attivo perderebbe lo *status* di posizione connessa e quindi verrebbe **trasferito alla beneficiaria in base alla quota di patrimonio netto contabile** alla stessa beneficiaria attribuito (risoluzione 97/E/2020).

Ebbene il tema da approfondire in una prospettiva futura sarà capire se **queste regole saranno applicabili** de plano anche alla **scissione scorporo**.

Questo istituto societario presenta una peculiarità che la differenzia dalla scissione "ordinaria" e cioè che a fronte del patrimonio trasferito dalla scissa alla beneficiaria la prima società **iscrive nell'attivo la partecipazione** che rappresenta il compendio attribuito alla beneficiaria, mentre nella **scissione ordinaria** le **partecipazioni vengono suddivise tra i soci della scissa**.

Questo elemento porta con sé una conseguenza non di poco conto: il **patrimonio netto della scissa, di regola, non subisce alcuna modifica**, permutandosi semplicemente beni di primo grado con beni di secondo grado.

Questo elemento di peculiarità rende alquanto complesso immaginare l'applicazione del criterio del trasferimento in percentuale, dato che, appunto, **non vi è alcuna riduzione di patrimonio netto in capo alla scissa**.

Il tema è stato recentemente analizzato dalla **circolare Assonime 14/2023** nella quale emergono tre possibili scenari:

- una **prima posizione** è rappresentata dal **mantenere la regola della ripartizione in percentuale** anche se non vi è nella scissione scorporo la tipica divisione del patrimonio netto della scissa. In tale ipotesi, qualora il rapporto tra patrimonio della scissa e della beneficiaria sia ad esempio del 20%, poiché il netto della scissa è di 10.000 mentre quello della beneficiaria è di 2.000 (laddove la scissa mantiene un netto di 10.000), l'eventuale perdita riportata a nuovo, ad esempio 500 sarebbe imputata alla beneficiaria per 100. Questo metodo, va detto, appare **matematicamente corretto**, ma **lascia molto perplessi sotto il piano sistematico poiché la ratio della imputazione percentuale evidentemente è rappresentata dalla divisione patrimoniale della scissa**: se tale divisione non sussiste è lecito chiedersi **perché dovrebbe essere imputata una parte di perdita alla beneficiaria**;
- una seconda posizione presentata da Assonime è quella contraria che parte dal presupposto che **nessuna ripartizione contabile è eseguita e da ciò deriva che nessuna quota di posizioni soggettive (nel nostro esempio la perdita) viene trasferita**;
- la terza posizione è quella intermedia che **considera i patrimoni complessivi che si vengono a creare**; da ciò si determina quanto in percentuale "pesa" quello della scissa rispetto a quello della beneficiaria. Tornando all'esempio di prima a fronte della

somma patrimoniale di 12.000 (10.000 + 2.000), la società scissa detiene l'83,33% del totale e la beneficiaria il 16,66%. Così la perdita di 500 resterebbe in capo alla scissa per euro 416 mentre verrebbe trasferita alla beneficiaria per euro 84.

Assonime, anche citando un **precedente dell'Agenzia delle Entrate**, peraltro non pubblicato, ritiene **preferibile questa terza posizione**, specie nella ipotesi di **scissione con netto trasferito negativo**, mentre in caso di scissione con netti positivi risulterebbe più dubbio questo criterio.

A parere di chi scrive l'unico metodo dei tre presentati, che coglie la peculiarità della scissione scorporo è il **secondo**: infatti **considerando che il patrimonio netto non viene diviso non si vede motivo alcuna di dividere le posizioni soggettive**.

Tale impostazione si fonda anche sul fatto che tra scissione scorporo e conferimento di azienda emergono molte **analogie** sostanziali: ebbene, nel conferimento di azienda vengono trasferiti gli elementi dell'attivo e quelli del passivo ma **non quelli del netto** (e così nessun elemento soggettivo, come la perdita di esercizio riportata a nuovo, oppure il saldo attivo quale riserva in sospensione di imposta, viene trasferito alla conferitaria).

Allo stesso modo si potrebbe ragionare in tema di scissione scorporo, **conservando tutti gli elementi fiscali della scissa in capo a questa**, e considerando il capitale costituito sulla beneficiaria come apporto in natura, quindi **riserva di capitale**.

## PATRIMONIO E TRUST

---

### ***I prossimi adempimenti dichiarativi del trust***

di **Ennio Vial**



È oramai aperta la campagna dichiarativi 2023 per il 2022 e gli adempimenti riguardano, ovviamente, anche il **trust** e i suoi **titolari effettivi**.

Il **trust residente** sarà soggetto a **tassazione sui redditi ovunque prodotti**, mentre il **trust non residente** dovrà dichiarare solo i **redditi prodotti in Italia**.

Il primo aspetto da analizzare attiene alla **natura del trust** che può essere **opaco, trasparente o interposto**.

Il trust può dirsi **opaco** quando il trustee vanta un potere discrezionale circa l'attribuzione dei redditi. Diversamente, il trust può dirsi **trasparente** se i beneficiari vantano un diritto soggettivo alla percezione degli stessi. La natura di trust opaco o trasparente discende dalle clausole dell'atto.

Il trust opaco e il trust trasparente **determinano il reddito imponibile con le medesime modalità**.

La differenza è data dal fatto che **mentre il trust opaco sconta l'Ires** e (salvo specifiche eccezioni) nessuna ulteriore imposizione è dovuta in capo ai beneficiari, il **trust trasparente** determina il medesimo reddito imponibile di quello opaco ma **lo imputa ai beneficiari** che, trattandosi generalmente di persone fisiche, dovranno dichiararlo nel rigo RL4.

Secondo la [circolare 34/E/2022](#) i **beneficiari devono sempre dichiarare i redditi** del trust trasparente, **anche se questo risulta residente all'estero**.

Diversamente i beneficiari di trust opachi, come già segnalato, non dovranno mai dichiarare i redditi del trust, salvo che in questi due casi:

- in ipotesi di **trust residente assimilato ad ente commerciale**;

- in ipotesi di **trust estero opaco avente natura paradisiaca**.

Nella prima ipotesi, la [circolare 34/E/2022](#) ha ritenuto che ragioni di ordine logico sistematico portano a ritenere che le **attribuzioni del trust opaco assimilato ad un ente commerciale sono assimilate a dei dividendi** che, pertanto, in ipotesi di beneficiario persona fisica privata sconteranno la ritenuta del 26% a titolo di imposta.

Il secondo caso, invece, discende dalle previsioni della lettera g-sexies) dell'[articolo 44, comma 1 del Tuir](#), introdotte ad opera dell'[articolo 13 D.L. 124/2019](#). In sostanza, qualora il trust sia considerato paradisiaco, i frutti saranno tassati in capo al beneficiario residente secondo un principio di cassa.

Il trust estero è considerato **paradisiaco** se il **livello nominale di tassazione dello stesso risulta inferiore al 50% di quello italiano**. La previsione normativa determina conteggi e ipotesi non sempre agevoli, per cui il contribuente si vedrà, in diversi casi, costretto a proporre un interpello all'Agenzia delle Entrate.

Il trust risulta **interposto** qualora un soggetto, generalmente il disponente o un beneficiario, è titolare di un **potere invasivo nei confronti del trustee**.

In questi casi, il trust si considera **inesistente** sotto il profilo fiscale ed i redditi risulteranno imputati direttamente in capo all'interponente con le regole sue proprie.

Ricordiamo, infine, che il **trust e i suoi titolari effettivi saranno interessati dalla compilazione del quadro RW**, tema affrontato in modo innovativo dalla [circolare 34/E/2022](#) e che sarà oggetto di un futuro intervento.

Ricordiamo, da ultimo, che il 30 giugno scadono anche i termini per l'invio delle comunicazioni CRS (cd *Common Reporting Standard*) del **trust**.

## FISCALITÀ INTERNAZIONALE

---

### ***I chiarimenti dell'Agenzia delle Entrate in merito alla residenza fiscale dei funzionari UE***

di **Francesca Benini**



L'Agenzia delle Entrate, con la **risposta a istanza di interpello n. 956-482/2023 del 29.05.2023**, si è espressa in merito ai **criteri di individuazione della residenza fiscale dei funzionari/agenti dell'UE**.

In particolare, l'Agenzia delle Entrate, con il citato documento di prassi, ha ricordato che, ai sensi dell'[articolo 2, comma 2, Tuir](#), sono considerate **fiscalmente residenti in Italia** le persone fisiche che, per la maggior parte del periodo di imposta, alternativamente sono iscritte nelle anagrafi comunali della popolazione residente ovvero hanno nel territorio dello Stato il domicilio o la residenza ai sensi del codice civile.

L'Agenzia delle Entrate, tuttavia, ha osservato che tale norma deve essere **coordinata con quelle previste dal diritto internazionale** dal momento che quest'ultime costituiscono disposizioni speciali derogatorie a quelle tributarie nazionali.

Ebbene, in relazione ai **funzionari/agenti dell'UE**, l'Agenzia delle Entrate ha evidenziato che il Protocollo n. 7 sui privilegi e sulle immunità dell'Unione Europea (accluso al trattato dell'Unione Europea sul funzionamento dell'Unione Europea) detta una **specifico disciplina in merito all'individuazione della residenza fiscale di detti soggetti**.

In particolare, l'articolo 13 del citato Protocollo prevede che *“ai fini dell'applicazione delle imposte sul reddito e sul patrimonio, dei diritti di successione, nonché delle convenzioni concluse fra gli Stati membri dell'Unione al fine di evitare le doppie imposizioni, i **funzionari e gli altri agenti dell'Unione**, i quali, in ragione esclusivamente dell'esercizio delle loro funzioni al servizio dell'Unione, stabiliscono la loro **residenza sul territorio di uno Stato membro diverso dal paese ove avevano il domicilio fiscale al momento dell'entrata in servizio presso l'Unione**, sono considerati, sia nello Stato di residenza che nello Stato di domicilio fiscale, come tuttora **domiciliati in quest'ultimo Stato qualora esso sia membro dell'Unione**. Tale disposizione si applica ugualmente al **coniuge**,*

*sempreché non eserciti una propria attività professionale, nonché ai **figli** ed ai minori a carico delle persone indicate nel presente articolo e in loro custodia”.*

In altre parole, il suddetto articolo individua *ex lege* la **residenza fiscale per quei funzionari/agenti dell'UE che, per ragioni esclusivamente riconducibili all'esercizio delle proprie funzioni, trasferiscono la residenza in uno Stato UE**, diverso da quello nel quale avevano fissato il proprio domicilio fiscale al momento dell'entrata in servizio.

Tali soggetti, infatti, ai sensi dell'articolo 13 del Protocollo, ai fini esclusivamente fiscali, devono essere considerati **residenti nello Stato UE in cui il funzionario/agente aveva fissato il proprio domicilio fiscale** al momento dell'entrata in servizio.

Il concetto di “domicilio fiscale” richiamato nell'articolo 13 del Protocollo deve essere interpretato secondo i criteri indicati nell'[articolo 43, comma 1, cod. civ.](#), ossia deve essere interpretato come il **luogo in cui la persona fisica abbia stabilito la sede principale dei suoi affari ed interessi**.

Le disposizioni regolamentate dall'articolo 13 del Protocollo trovano applicazione solo nei confronti di quei funzionari/agenti che acquisiscono la residenza in uno Stato UE per **ragioni esclusivamente riconducibili all'esercizio delle loro funzioni nell'Unione Europea**.

Ne consegue, pertanto, che le citate disposizioni non possono essere invocate nel caso in cui la residenza in uno Stato UE sia stata **acquisita già prima dell'inizio dell'esercizio delle funzioni nell'Unione Europea**.

Parimenti, l'articolo 13 del Protocollo non può trovare applicazione nel caso in cui la residenza in uno Stato UE venga stabilita per **ragioni diverse da quelle dell'esercizio delle funzioni nell'UE**, indipendentemente dalla circostanza che tali ragioni siano di natura personale ovvero professionale.

In via ulteriore, il dettato normativo dell'articolo 13 del Protocollo **non può essere invocato da parte di quei soggetti che trasferiscono la residenza in uno Stato UE per una molteplicità di ragioni**, tra le quali si annovera quella dell'esercizio delle funzioni nell'UE. L'articolo 13 del Protocollo trova applicazione esclusivamente nel caso in cui l'esercizio delle funzioni nell'UE risulta essere l'unica ragione del trasferimento della residenza in uno Stato UE.

L'Agenzia delle Entrate, inoltre, con la risposta a istanza di interpello oggetto di esame, ha affermato che, in base ad una interpretazione letterale dell'articolo 13 del Protocollo, tale articolo deve trovare applicazione anche per quei funzionari/agenti che trasferiscano la propria residenza in uno Stato UE esclusivamente per ragioni riconducibili all'esercizio delle funzioni, ma che, con il passare degli anni, **decidano di rimanere in detto Stato (anche) per ulteriori ragioni**.

Secondo l'Agenzia delle Entrate, infatti, il citato articolo 13 del Protocollo richiede l'esistenza

della **volontà di svolgere funzioni nell'UE solo ed esclusivamente al momento del trasferimento della residenza** in uno Stato UE e non negli anni successivi.



## PROFESSIONISTI

---

### ***La gestione del tempo in studio***

di **Michela Alpini**

In un contesto lavorativo in continua evoluzione, professionisti e imprenditori sono accomunati da un medesimo desiderio: avere più tempo.

Essendo il tempo una risorsa limitata e pertanto non potendo agire sulla sua dimensione quantitativa, la giusta domanda da porsi in quanto titolari che organizzano le proprie giornate e ripartiscono le attività tra i collaboratori, è:

**“Sto gestendo in modo efficace ed efficiente il tempo a disposizione?”**

Il *time management* diventa perciò un aspetto fondamentale che influenza la performance degli studi professionali.

In “The Effective Executive” (1966) Peter Drucker, individua ed elabora alcuni consigli attraverso cui ottimizzare la gestione del tempo nelle organizzazioni:

#### **1. Definizione degli obiettivi e individuazione del tempo a disposizione**

L'approccio “S.M.A.R.T.” permette di delineare le caratteristiche che ogni obiettivo in quanto tale deve possedere:

- **Specific**, essere specifico e chiaro
- **Measurable**, il risultato deve essere misurabile
- **Achievable**, raggiungibile con le risorse che si hanno a disposizione
- **Realistic**, la sua realizzazione deve essere sfidante ma anche realistica
- **Time related**, avere scadenze temporali definite

Sviluppare e condividere obiettivi precisi e lineari con i collaboratori permetterà di identificare poi le attività quotidiane e i tempi in cui svolgerle con maggiore contezza.

La pianificazione degli impegni deve essere effettuata partendo dal tempo a propria disposizione, che deve essere **suddiviso in fasce orarie** (*slot*) nelle quali dedicarsi al compito in modo **focalizzato**.

La programmazione delle attività è bene che sia svolta per **iscritto** e su base **settimanale**. Tale

arco temporale, infatti, permette di apportare correttivi in caso di imprevisti. A tal proposito risulta fondamentale prevedere anche margini di tempo libero per sopperire a situazioni imprevedibili.

I calendari digitali e condivisi all'interno dell'organizzazione sono un ottimo alleato nella fase di pianificazione di incontri con i clienti, confronti con i collaboratori e di lavoro di *back office*. Una buona abitudine è quella di riservare un momento ogni mattina, per **fare il punto delle attività da svolgere durante la giornata**, in modo tale da poter rimanere concentrati sugli obiettivi da portare a termine.

## 2. Individuare come si sta gestendo il tempo

Gli applicativi di *timesheet* che permettono la registrazione delle attività e della loro durata in modo tempestivo, possono essere il giusto mezzo da impiegare al fine di monitorare come viene impiegato il tempo.

Un ulteriore strumento utile ad aumentare la consapevolezza circa la tipologia degli impegni a cui si stanno dedicando energie, è la Matrice di Eisenhower che permette di classificare le attività in quattro quadranti a seconda del loro grado di importanza e urgenza.

|                | URGENTE   | NON URGENTE   |
|----------------|---|---|
| IMPORTANTE     | <p><b>1°</b> Attività che <b>non</b> possono essere <b>rimandate</b>, le cui conseguenze sono <b>rilevanti</b>.</p> <p>Con un sistema di programmazione consolidato, le attività con scadenze ricorsive, in questo quadrante, saranno esigue e si eviterà di svolgere adempimenti importanti all'ultimo minuto.</p> | <p><b>2°</b> Attività <b>importanti</b> che <b>ancora non sono urgenti</b>.</p> <p>Gestire gli adempimenti in questo quadrante permette di lavorare con <b>serenità ed efficacia</b>, generando un maggior valore aggiunto.</p> |
| NON IMPORTANTE | <p><b>3°</b> Attività che sono diventate <b>urgenti</b> ma <b>non sono importanti</b>.</p> <p>Per queste attività è importante attuare meccanismi di <b>delega</b> verso collaboratori.</p>   | <p><b>4°</b> Attività che hanno un <b>valore aggiunto nullo</b> e che generano <b>sprechi di tempo</b>.</p>   |

### 3. Controllare quali attività sono “Ladre” di tempo

Avere priorità non definite, rimandare o svolgere contemporaneamente diverse attività, avere una comunicazione inefficace o richiedere ai sottoposti adempimenti periodici che non generano informazioni rilevanti, sono tutti atteggiamenti che assorbono tempo, senza generare un beneficio.

A questi “ladri di tempo” si aggiungono anche le interruzioni, che possono provenire dall'interno (es. richieste dei collaboratori), oppure dall'esterno (telefonate, email etc.).

Saper **gestire tali interruzioni in modo proattivo e non reattivo**, diventa indispensabile.

Infatti, **condurre attività in modo frammentato** richiede un **elevato apporto di energie** e tempo per ritrovare la concentrazione e riprendere le fila del lavoro sospeso. Invece, riuscire a **terminare un compito nel tempo predefinito** aumenta la sensazione di **autoefficacia**, incrementando l'autostima e la motivazione.

In concreto, è bene definire nelle giornate uno o più slot di tempo nei quali dedicarsi alle risposte di email e scegliere fasce orarie in cui si è disponibili a ricevere chiamate o persone. Questo permetterà di avere a disposizione momenti in cui focalizzarsi facendo convergere il **tempo di processo** (tempo in cui si è effettivamente operativi nell'esecuzione di una determinata pratica) con il **tempo di attraversamento** (tempo che trascorre da quando la pratica viene aperta a quando a tutti gli effetti viene archiviata), divenendo più produttivi.

### 4. Imparare a delegare

Affidare compiti ai collaboratori è lo **strumento principe per “moltiplicare” il tempo del professionista**. La delega permette di passare da una gestione del lavoro accentrata sul titolare ad una rivolta all'ottimizzazione dei costi e del tempo all'interno dello studio.

Delegare attività routinarie ed esecutive a risorse con un costo inferiore, permette a parità di risultati di fornire al titolare la possibilità di dedicarsi ad attività a maggior rilevanza.

La delega però deve nascere da logiche organizzative, di performance e di sviluppo delle risorse, non per rimediare a situazioni critiche.

### 5. Consolidare

Dopo aver creato un *framework* attraverso cui gestire il tempo nello studio, è importante consolidarlo, rendendo tali tecniche di pianificazione, parte della *routine* quotidiana.

In conclusione, se può sembrare paradossale dedicare tempo alla pianificazione delle proprie giornate e di quelle dei collaboratori, prevedere e attuare strategie di ***time management*** genererà una **migliore allocazione di questa preziosa risorsa** determinando ottimi risultati sia in termini di **benefici personali** che a livello di **performance organizzativa**.