



NEWS

Euroconference

Edizione di giovedì 11 Gennaio 2024

CASI OPERATIVI

Quando scatta l'obbligo di presentazione della SOA
di Euroconference Centro Studi Tributari

GUIDA AGLI ADEMPIMENTI

Canone speciale RAI dovuto entro il prossimo 31.1.2024
di Alessandro Bonuzzi

IMPOSTE SUL REDDITO

Trattamento fiscale dei compensi e dei premi degli sportivi dilettanti
di Sandro Cerato - Direttore Scientifico del Centro Studi Tributari

CONTENZIOSO

Il processo tributario va verso la completa digitalizzazione
di Angelo Ginex

OPERAZIONI STRAORDINARIE

L'esatta indicazione dei beni nella scissione
di Ennio Vial

PROFESSIONISTI

Recuperare la marginalità sui clienti grazie al Controllo di Gestione
di Andrea Mazzoni – Consulente di BDM Associati SRL



CASI OPERATIVI

Quando scatta l'obbligo di presentazione della SOA

di Euroconference Centro Studi Tributari

Convegno di aggiornamento

Il punto sulla Riforma fiscale alla luce dei decreti attuativi

Scopri di più

Un edificio, posseduto da unico proprietario, è composto da 3 piani fuori terra + 1 piano interrato, scala comune terra-tetto e un impianto di riscaldamento centralizzato comune.

L'edificio è composto dalle seguenti unità immobiliari distintamente accatastate:

1. appartamento categoria A/3 al piano primo con accesso da scala comune + ulteriore accesso autonomo da terrazza con scala esterna da corte comune;
2. appartamento categoria A/3 al piano secondo con accesso da scala comune. Questo appartamento è stato regolarizzato, antecedentemente all'acquisto dell'immobile dall'attuale proprietario, con SCIA in sanatoria del settembre 2021 per il recupero ai fini abitativi dei sottotetti e successivamente accatastato in categoria A/3;
3. autorimessa categoria C/6 piano terra;
4. cantina categoria C/2 piano interrato.

È previsto un intervento di demolizione e ricostruzione dell'intero edificio inquadrato come ristrutturazione edilizia (articolo 3, comma 1, lettera d), D.P.R. 380/2001), il quale prevede la demolizione dell'edificio esistente e la realizzazione di nuovo edificio bifamiliare (sempre possedute da un unico proprietario) costituito da 2 unità a destinazione residenziale e 2 box auto e relative parti comuni:

- 1 impianto riscaldamento/raffrescamento/produzione acqua calda sanitaria comune centralizzato posto in locale tecnico comune;
- 1 impianto fotovoltaico comune centralizzato a servizio delle parti comuni installato su entrambe le coperture delle 2 villette (50% cadauna);
- 1 utenza idrica comune con contabilizzazione dei consumi;
- 1 utenza elettrica comune con contabilizzazione dei consumi a servizio delle parti comuni;
- 2 utenze elettriche di proprietà esclusiva per alimentazione parti private.

Gli accessi pedonali sono indipendenti, mentre l'accesso carrabile e la corte esterna è comune.



Si chiede conferma:

- dell'esonero dall'obbligo di applicazione verifica SOA impresa appaltatrici in quanto singoli contratti < a 516.000 euro cadauno;
- che la circostanza per cui un appartamento abbia anche ingresso autonomo da corte esterna comune, non rileva ai fini dell'inquadramento dell'edificio come "*edificio composto da 2 a 4 unità possedute dal medesimo proprietario*";
- dei seguenti massimali di spesa per opere incentivabili:
 1. trainante c.d. sismabonus: 96.000 euro x 4 unità;
 2. trainante impianto di riscaldamento/raffreddamento/produzione acqua calda sanitaria centralizzato: 20.000 euro x 4 unità;
 3. trainante isolamento superfici disperdenti: 40.000 euro x 4 unità;
 4. trainato parti comuni: impianto fotovoltaico a servizio parti comuni: 1.600/kw, massimo 48.000 euro;
 5. trainato parti comuni: sistema accumulo energia contestuale all'installazione dell'impianto fotovoltaico: 1.000/kwh, massimo 48.000 euro;
 6. trainato parti private: sostituzione infissi e chiusure oscuranti: 54.545 x 2 unità
 7. trainato parti private: colonnina ricarica veicoli elettrici per singola unità immobiliare: 1.500 x 2 unità
- della possibilità di usufruire del c.d. superbonus con recupero in dichiarazione dei redditi con le sottoelencate % e modalità/date di sostenimento delle spese:

spese sostenute entro il 31 dicembre 2022:

1.lavori c.d sismabonus trainante: pagamento acconto lavori anche se non eseguiti o comunque eseguito in piccola parte, aliquota 110%, possibilità di detrazione in dichiarazione dei redditi

entro 31 dicembre 2023:

1. lavori c.d. sismabonus trainante: completamento lavori, saldo fatture e asseverazione c.d. sismabonus entro 31 dicembre 2023 (nessun intervento trainato da c.d. sismabonus), si mantiene aliquota 110%, possibilità di detrazione in dichiarazione + eventuale cessione rate residue;
2. lavori c.d ecobonus trainante: verranno emesse x fatture di acconto per lavori c.d. ecobonus trainanti anche se lavori non eseguiti o comunque eseguiti in piccola parte < di SAL 30%,si mantiene aliquota 110% sulle spese pagate in acconto nel 2023, possibilità di sola detrazione in dichiarazione;
3. lavori c.d. ecobonus trainati: verranno emesse x fatture di acconto per lavori c.d. ecobonus trainati anche se lavori non eseguiti o comunque eseguiti in piccola parte < di SAL 30%,si mantiene aliquota 110% sulle spese pagate in acconto nel 2023, possibilità di sola detrazione in dichiarazione;



nel 2024:

1. lavori c.d. ecobonus trainante: completamento lavori e asseverazione c.d. ecobonus, verranno emesse x fatture di saldo per lavori c.d. ecobonus trainanti, si mantiene aliquota 70% sulle spese pagate nel 2024, possibilità di sola detrazione in dichiarazione + eventuale cessione rate residue;
2. lavori c.d. ecobonus trainati: completamento lavori e asseverazione c.d. ecobonus, verranno emesse x fatture di saldo per lavori c.d. ecobonus trainati, si mantiene aliquota 70% sulle spese pagate nel 2024, possibilità di sola detrazione in dichiarazione + eventuale cessione rate residue.

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



FiscoPratico



GUIDA AGLI ADEMPIMENTI

Canone speciale RAI dovuto entro il prossimo 31.1.2024

di Alessandro Bonuzzi

Convegno di aggiornamento

Novità della dichiarazione dei redditi delle società di capitali

Scopri di più

Il canone radiotelevisivo speciale ha natura tributaria ed è dovuto per anno solare dalle imprese che detengono radio, TV e in generale apparecchi atti o adattabili alla ricezione di programmi radiotelevisivi, in locali pubblici o aperti al pubblico o comunque fuori dall'ambito familiare, a norma dell'[articolo 27, R.D.L. 246/1938](#), e dell'[articolo 2, D.L.L. 458/1944](#).

La modifica normativa introdotta dalla Legge di Stabilità 2016 in materia di canone televisivo, che ha previsto la riscossione dello stesso con addebito sulle fatture relative all'utenza elettrica, non ha riguardato il canone speciale, per il quale resta in vigore:

- la tradizionale modalità di pagamento mediante i **bollettini di conto corrente postale 2105**;
- la **domiciliazione bancaria** precedentemente disposta su moduli inviati dalla RAI;
- il **bonifico** bancario/postale presso l'Iban IT750076010100000000002105.

La debenza del tributo riguarda gli **esercenti attività d'impresa**, quindi:

- gli **imprenditori individuali**;
- le **imprese familiari**;
- le **società commerciali**;
- gli **enti commerciali**;
- gli **enti non commerciali** che svolgono in via non prevalente un'attività commerciale.

Ne sono esclusi, invece, i **lavoratori autonomi** e, ovviamente, le **persone fisiche privati consumatori**; invero, i professionisti sarebbero idealmente inclusi nel perimetro dell'obbligazione, tuttavia, il fatto di **non operare in locali aperti al pubblico** li esonerà dall'assoggettamento al **canone speciale**.

Dal **punto di vista oggettivo**, il presupposto impositivo è rappresentato dalla **detenzione dell'apparecchio**, a nulla rilevando l'eventuale **destinazione ad usi diversi dalla visione** e/o ascolto di programmi radiotelevisivi, come avviene, ad esempio, nel caso in cui l'apparecchio televisivo è utilizzato per la **mera proiezione di immagini pubblicitarie**.



Peraltro, il canone speciale fa esclusivo riferimento all'**indirizzo** indicato nell'**intestazione**, con la conseguenza che, qualora l'impresa operi in più sedi è dovuto un **canone speciale per ciascuna unità locale** presso la quale è detenuto almeno un apparecchio radiotelevisivo. Perdipiù, in caso di svolgimento di un'**attività stagionale**, non è possibile né **sospendere** temporaneamente la debenza del canone, né **chiederne una riduzione**; non è previsto, infatti, **un ricalcolo del tributo in ragione del periodo di apertura limitato** della sede in cui è svolta l'attività.

Con la nota n. 12991/2012 e la successiva nota n. 9668/2016, il Ministero dello Sviluppo Economico ha avuto modo di chiarire che è da ritenere "**atto o adattabile**" alla ricezione di programmi radiotelevisivi e, dunque, assoggettabile al pagamento del canone speciale, **l'apparecchio dotato almeno del sintonizzatore idoneo ad operare nelle bande di frequenza destinate al servizio radiotelevisivo**. Pertanto, ad esempio, i **computer, gli smartphone, i tablet** non costituiscono apparecchi televisivi se privi di sintonizzatore.

Per ciascun anno solare le **scadenze di versamento** del tributo sono fissate come da tabella qui di seguito.

Modalità di pagamento	Termine di pagamento
Unica soluzione	31 gennaio
2 rate semestrali	31 gennaio
4 rate trimestrali	31 gennaio 30 aprile
	31 luglio
	31 luglio
	31 ottobre

Pertanto, con riferimento all'anno 2024, il pagamento del canone speciale o della sua prima rata scade in data **31.1.2024**. Resta ferma la valenza del principio generale in materia di versamento dei tributi, secondo cui, laddove il termine ordinario scada di sabato o in un giorno festivo, la scadenza del pagamento slitta al **primo giorno lavorativo successivo**.

L'omesso o il tardivo versamento del tributo è punito con una sanzione che va **da euro 103,29 a euro 516,45**. La violazione può essere sanata, comunque, sfruttando l'istituto del **ravvedimento operoso**, di cui all'[articolo 13, D.Lgs. 472/1997](#).

Si ricorda, infine, che:

- il Legislatore con il D.L. 201/2011 ha introdotto l'obbligo da parte delle imprese interessate di indicare in **dichiarazione dei redditi i dati relativi al canone speciale RAI** al fine di poterne verificare il versamento;
- l'importo del canone speciale è **deducibile dal reddito d'impresa**, sempreché inherente all'attività esercitata.



IMPOSTE SUL REDDITO

Trattamento fiscale dei compensi e dei premi degli sportivi dilettanti

di Sandro Cerato - Direttore Scientifico del Centro Studi Tributari

Seminario di specializzazione

Co.Co.Co. e collaborazioni occasionali degli sportivi alla luce della riforma dello sport

Scopri di più

L'[articolo 36, D.Lgs. 36/2021](#), introduce regole particolari in relazione al **trattamento fiscale** dei **compensi e dei premi percepiti dai lavoratori sportivi** nell'area del dilettantismo. La distinzione tra "compensi" e "premi" trova il suo fondamento nella relazione illustrativa del decreto Correttivo della riforma dello sport, secondo cui:

- per "compensi" si intendono **quelli percepiti "in relazione all'attività svolta"**, ossia quale remunerazione dell'attività sportiva resa nel corso della stagione o del periodo contrattuale;
- per "premi" si intendono **le somme erogate "al raggiungimento di risultati sportivi"**, e come tale caratterizzati dall'eventualità.

Per quanto riguarda i compensi, l'[articolo 36, comma 6, D.Lgs. 36/2021](#), dispone che "*i compensi di lavoro sportivo nell'area del dilettantismo non costituiscono base imponibile ai fini fiscali fino all'importo complessivo annuo di euro 15.000. qualora l'ammontare complessivo dei suddetti compensi superi il limite di euro 15.000, esso concorre a formare il reddito del percepiente solo per la parte eccedente tale importo*". Allo scopo di distinguere la "**no tax area**" **fino ad euro 15.000** (cui concorre la sommatoria dei compensi percepiti anche da più soggetti) e la parte eccedente, il comma 6-bis, dello stesso [articolo 36, D.Lgs. 36/2021](#), richiede al percepiente di **rilasciare apposita autocertificazione al committente**, attestante l'ammontare dei compensi percepiti per le prestazioni sportive dilettantistiche nel corso dell'anno solare. In questo modo, l'ente sportivo sarà in grado di stabilire se **dovrà assoggettare o meno a ritenuta alla fonte la somma erogata**.

È bene osservare che, il trattamento fiscale previsto dall'[articolo 26, comma 6, D.Lgs. 36/2021](#), ivi compresa **l'applicazione della no tax area di 15.000 euro**, prescinde dalla qualificazione fiscale del reddito percepito dal lavoratore sportivo dilettante (dipendente, collaboratore coordinato e continuativo o lavoratore autonomo).

Per quanto riguarda i premi, gli stessi sono assoggettati ad una **ritenuta a titolo d'imposta del 20%**, in quanto l'[articolo 36, comma 6-quater, D.Lgs. 36/2021](#), stabilisce che "*le somme versate*



a propri tesserati, in qualità di atleti e tecnici che operano nell'area del dilettantismo, a titolo di premio per i risultati ottenuti nelle competizioni sportive, anche a titolo di partecipazione a raduni, quali componenti delle squadre nazionali di disciplina nelle manifestazioni nazionali o internazionali, da parte di CONI, CIP, Federazioni sportive nazionali, Discipline sportive associate, Enti di promozione sportiva, Associazioni e società sportive dilettantistiche, sono inquadrate come premi ai sensi e per gli effetti dell'articolo 30, secondo comma, del decreto del Presidente della Repubblica 29 settembre 1973, n. 600". In base a quest'ultima disposizione, la ritenuta a titolo d'imposta del 20% si applica anche ai premi percepiti in occasione di competizioni sportive, nelle quali i partecipanti si sottopongono a prove basate sull'abilità o sull'alea o su entrambe.

L'applicazione di una ritenuta a titolo d'imposta ai premi erogati ai lavoratori sportivi comporta che **gli stessi non hanno natura retributiva**, in quanto non sono percepiti in relazione all'attività svolta, ma al raggiungimento di risultati sportivi che, come tali, **soffrono dell'alea tipica del risultato**. Il beneficio derivante dall'esclusione della natura retributiva dei premi è duplice, in quanto non solo **sono esclusi dalla base imponibile fiscale** del soggetto beneficiario in quanto soggetti ad una ritenuta a titolo d'imposta, ma **fruiscono di un'aliquota agevolata più bassa** rispetto a quelle normalmente applicabili agli scaglioni di reddito (23% l'aliquota minima).

Va osservato che il regime di favore previsto per i premi percepiti dai lavoratori sportivi dilettanti, **soggetti alla ritenuta "secca" del 20%**, è subordinato a due precise condizioni previste dallo stesso [articolo 30, D.P.R. 600/1973](#):

- **il primo di carattere soggettivo**, nel senso che il premio deve essere erogato da uno dei soggetti ivi indicati (CONI, CIP, Federazioni sportive nazionali, ecc.);
- **il secondo di carattere oggettivo**, in quanto deve trattarsi di premi per risultati ottenuti nelle competizioni sportive, anche a titolo di partecipazione a raduni, quali componenti delle squadre nazionali di disciplina nelle manifestazioni nazionali o internazionali.

In relazione a tale ultimo requisito, **devono escludersi**, quindi, dall'ambito agevolativo in rassegna, i **premi percepiti dai lavoratori sportivi** per i risultati raggiunti **con il proprio club di appartenenza**, in quanto la norma prevede che i premi **siano collegati alla qualifica di componenti delle squadre nazionali di disciplina**.



CONTENZIOSO

Il processo tributario va verso la completa digitalizzazione

di Angelo Ginex

Convegno di aggiornamento

Il punto sulla Riforma fiscale alla luce dei decreti attuativi

[Scopri di più](#)

Con il **D.Lgs. 220/2023**, pubblicato in **Gazzetta Ufficiale n. 2 del 3.1.2024**, si rendono definitive le **modifiche** in materia di **processo tributario**, in attuazione dei principi e criteri direttivi indicati nell'[articolo 19, L. 111/2023](#) (Legge delega fiscale).

La novella appare chiaramente diretta a favorire la **completa digitalizzazione** del processo tributario. Viene, infatti, introdotto, all'interno del quadro normativo delineato dal **D.Lgs. 546/1992**, il nuovo **articolo 17-ter**, rubricato “Degli atti in generale”. Tale disposizione contiene le **regole** attinenti:

- alle **modalità di redazione degli atti** del processo tributario e;
- alle **conseguenze processuali** derivanti dalla **violazione** degli obblighi di utilizzo delle **modalità telematiche**.

Nello specifico, è previsto che **gli atti del processo, i verbali e i provvedimenti giurisdizionali siano redatti in modo chiaro e sintetico**.

Al riguardo, è agevole constatare come vengano introdotti, per la prima volta, quali principi generali, i **principi di chiarezza e sinteticità** degli atti del giudice e delle parti anche nell'ambito del **processo tributario**, in modo speculare a quanto già previsto per il **processo civile** dall'[articolo 121 c.p.c.](#)

Ciò significa che i **provvedimenti del Giudice** e gli **atti del processo**, per i quali la legge non richiede forme particolari, possono essere adottati nella **forma più idonea al raggiungimento del loro scopo**, nel rispetto dei principi di chiarezza e sinteticità. È d'uopo sottolineare che sinteticità **non** significa **“brevità”**, per cui l'auspicio è che i giudici tributari si limitino soltanto a eliminare gli argomenti superflui e a modulare la lunghezza dell'atto in base alla complessità della lite, avendo cura di **esporre adeguatamente il proprio ragionamento in funzione della tesi che si intende sostenere**.

È altresì stabilito che, salvo i casi eccezionali di cui all'[articolo 79, comma 2-quater, D.Lgs. 546/1992](#), tutti gli **atti e i provvedimenti del giudice, dei suoi ausiliari e quelli delle segreterie**



delle Corti di Giustizia tributaria, così come gli **atti delle parti** e dei **difensori**, siano **sottoscritti con firma digitale**.

Sul punto, è possibile osservare come la **riforma** in esame, contrariamente a quanto prima previsto, imponga che **tutti i soggetti coinvolti** nel processo tributario si dotino della **firma digitale**.

Inoltre, occorre sottolineare che i **casi eccezionali** (cui si fa riferimento) sono quelli previsti dalle **norme tecniche** per il **processo tributario telematico** che, ai sensi del nuovo **comma 2-bis**, dovranno essere emanate con **decreto del Ministro dell'economia e delle finanze**, da adottarsi, sentito il Consiglio di Presidenza della giustizia tributaria e i consigli nazionali dei professionisti abilitati alla difesa davanti alle Corti di giustizia tributaria, così come per l'approvazione dei **modelli** per la **redazione** degli **atti processuali**, dei **verbali** e dei **provvedimenti giurisdizionali**.

Da ultimo, il nuovo **articolo 17-ter**, D.Lgs. 546/1992, prevede conseguenze anche sulla **liquidazione** delle **spese processuali** qualora le **previsioni** sopra riportate vengano **violate**.

In particolare, è stabilito che la **liquidazione** delle **spese di giudizio** debba, in ogni caso, tenere conto della **violazione** ad opera dei **difensori** delle parti, delle previsioni concernenti il **deposito** degli atti e le **notifiche** di cui al **comma 4-bis dell'articolo 16-bis, D.Lgs. 546/1992**, e cioè dell'**obbligo di sottoscrizione degli atti con firma digitale** e delle **norme tecniche** del **processo tributario telematico**.

Al riguardo, si precisa che il citato **articolo 16-bis**, così come modificato dal decreto legislativo in esame, ora prevede **l'obbligo**, e non più la facoltà, **di effettuare le comunicazioni mediante PEC**.

Inoltre, si rammenta che la disposizione citata contempla **l'onere** a carico del difensore **di comunicare ogni variazione dell'indirizzo PEC** alle altre parti e alla segreteria la quale, in difetto di ciò, non è tenuta a cercare il nuovo indirizzo, né tantomeno a procedere alla comunicazione mediante deposito in segreteria; nonché la previsione che, nel caso di **pluralità di difensori** di una parte costituita, la comunicazione è **perfezionata** se ricevuta **anche da uno solo di essi**, il quale ha **l'obbligo** (così come ora previsto dalla novella in esame) **di informarne gli altri**.

La novella stabilisce, altresì, che la **violazione** delle **norme sul processo tributario telematico** e delle relative **norme tecniche** "non" costituisce **causa di invalidità del deposito**, fermo restando che sussiste comunque **l'obbligo di regolarizzare** gli atti **entro il termine perentorio** stabilito dal giudice.

Da ultimo è invece previsto che la **mancata sottoscrizione con firma digitale** dei **provvedimenti** del **giudice tributario** determina la loro **nullità**.



OPERAZIONI STRAORDINARIE

L'esatta indicazione dei beni nella scissione

di Ennio Vial

Master di specializzazione

Scissione: aspetti civilistici, fiscali e utilizzi pratici

Scopri di più

L'[articolo 2506 bis, cod. civ.](#), prevede che il **progetto di scissione debba contenere** “l'esatta descrizione degli elementi patrimoniali da assegnare a ciascuna delle società beneficiarie”.

Ovviamente, gli **elementi patrimoniali** sono le poste dell'attivo e del passivo. Un problema che si pone in capo agli operatori è di **soddisfare il requisito della “esatta descrizione”**. Ciò in quanto se sussistono dubbi in merito al trasferimento di una posta, la norma prevede una disciplina che ha un chiaro carattere **sanzionario per la società e tutelante per i terzi**. È previsto, infatti, che “*se la destinazione di un elemento dell'attivo non è desumibile dal progetto, esso, nell'ipotesi di assegnazione dell'intero patrimonio della società scissa, è ripartito tra le società beneficiarie in proporzione della quota del patrimonio netto assegnato a ciascuna di esse, così come valutato ai fini della determinazione del rapporto di cambio; se l'assegnazione del patrimonio della società è solo parziale, tale elemento rimane in capo alla società trasferente*”.

In caso di scissione parziale, il **bene non passa**, mentre in caso di scissione totale, dovendo per forza di cose passare, il trasferimento avviene in proporzione ai **patrimoni economici assegnati alle varie beneficiarie**.

In caso di passività, la conseguenza di una imprecisa indicazione è **sanzionata con una responsabilità in solidi delle società coinvolte**. È, infatti, previsto che, “*degli elementi del passivo, la cui destinazione non è desumibile dal progetto, rispondono in solidi, nel primo caso [scissione totale], le società beneficiarie, nel secondo [scissione parziale] la società scissa e le società beneficiarie. La responsabilità solidale è limitata al valore effettivo del patrimonio netto attribuito a ciascuna società beneficiaria*”.

L'esatta descrizione degli elementi dell'attivo e del passivo non comporta necessariamente una indicazione dei valori contabili. Non vi è ombra di dubbio che **una indicazione nel progetto di scissione del seguente tenore**: “*sono assegnati alla società beneficiaria tutti gli immobili detenuti dalla scindenda a titolo di proprietà o in forza di contratto di leasing*” **non lasci dubbio alcuno che si tratta di uno spin-off immobiliare** attraverso cui la scissa si libera di tutto il compendio immobiliare.



Nella prassi, ad ogni modo, è frequente, se non quasi opportuno, **il riferimento al dato contabile**. In questa fattispecie, si presti attenzione a **non fare riferimento alla situazione patrimoniale nel caso** (tutt'altro che infrequente) in cui **la stessa non sia redatta in quanto non richiesta** o derogata per volontà dei soci. Si potrà indicare nel progetto che i dati in esso riportati sono quelli desumibili da una situazione contabile **redatta ad una certa data**.

L'obbligo di curare una puntuale indicazione degli elementi patrimoniali non si spinge, tuttavia, al punto di dover rendicontare (nel progetto) **l'esatta indicazione delle poste del netto** che dovranno transitare alla società beneficiaria. Non è infrequente leggere, in progetti di scissione, prospetti che indicano **per ogni singola posta** del netto la quota che **rimane alla società scissa** e la quota che **viene attribuita alla beneficiaria**. Queste indicazioni, oltre ad essere superflue, rischiano talora di **essere anche fuorvianti**, per non dire errate. Va, infatti, ricordato che **il patrimonio viene ripartito**, non in base alla situazione patrimoniale o contabile utilizzata come riferimento per la scissione, **ma in base alla situazione contabile** redatta alla data in cui la scissione ha efficacia. Inoltre, è il caso di ricordare che **il progetto di scissione è un documento civilistico e non fiscale**, per cui l'indicazione della natura fiscale delle varie poste del netto non appare indispensabile. La ripartizione delle stesse, inoltre, in ossequio del dettato normativo e delle indicazioni dell'amministrazione finanziaria, **non è libera, ma necessitata**. In particolare, le riserve di rivalutazione in sospensione di imposta devono essere **attribuite in proporzione ai patrimoni contabili**. Solo in ipotesi marginali le stesse seguono i beni che le hanno generate.

In nessun caso, le riserve in sospensione di imposta vanno **attribuite in proporzione ai patrimoni economici in luogo di quelli contabili**.

Una volta ricostituite le riserve in sospensione di imposta, in base alla [risoluzione n. 97/E/2017](#), il mix **tra riserve di capitale e di utile della scindenda dovrà essere conservato** nelle medesime proporzioni nella scissa e in tutte le società beneficiarie nate dalla scissione.



PROFESSIONISTI

Recuperare la marginalità sui clienti grazie al Controllo di Gestione

di Andrea Mazzoni – Consulente di BDM Associati SRL

The banner features a blue background with a graphic of vertical bars on the left. The text "La professionalità va riconosciuta" is prominently displayed in white. To the right, it says "100 BEST IN CLASS 2024 Edition". Below this, there's a circular portrait of a man and a woman standing together. Logos for "Euroconference" and "Forbes" are at the bottom left, and "sponsored by TeamSystem" is at the bottom right.

Uno dei principali ostacoli affrontati dagli Studi professionali nell'ultimo ventennio riguarda la **scarsa e limitata redditività associata ai propri clienti**. Questa sfida costituisce una novità per questo specifico segmento di mercato poiché l'attività svolta è stata caratterizzata negli anni da margini molto elevati; ma oggi? Attualmente, il contesto di mercato in cui ogni Studio opera è radicalmente differente rispetto al passato. Questo impone agli Studi professionali di adottare sistemi ed approcci più allineati al contesto *Corporate*, e in particolare, attraverso l'implementazione di un sistema di **Controllo di Gestione** che consenta di acquisire il controllo sulla redditività e di ottenere una comprensione più approfondita delle dinamiche operative del proprio Studio.

Decifrare la marginalità: il ruolo cruciale del “tempo”

Prima di esplorare le peculiarità di un sistema di Controllo di Gestione e le strategie per recuperare i margini, diventa opportuno definire chiaramente il concetto di **marginalità** nei confronti dei clienti.

Diviene essenziale per il professionista comprendere che, al di là delle proprie competenze specifiche, la redditività dello Studio è intrinsecamente legata a una variabile critica: il **tempo**.

Proprio da questa premessa scaturisce l'equazione fondamentale della profittabilità dello studio:

$$\text{Margine} = \text{Onorario} - (\text{Costo orario} * \text{Tempo})$$

La formula mette in evidenza il ruolo chiave del tempo nella generazione di margine.



L'onorario, costituito dal *forfait contrattualizzato* con l'aggiunta delle eventuali attività svolte *extra*, rappresenta il valore monetario del servizio offerto. Tuttavia, è il modo in cui il tempo viene gestito ed impiegato che determina la vera marginalità del servizio.

Un Controllo di Gestione efficace si rivela quindi fondamentale nell'implementazione di strategie finalizzate a monitorare come il tempo viene gestito, massimizzare il margine e, di conseguenza, garantire la sostenibilità e la crescita redditizia dello Studio nel lungo periodo.

Alla radice del dilemma legato alla limitata marginalità dei clienti sorge una questione ancora più significativa: la **mancanza di consapevolezza**.

Nel corso del tempo, la mancanza di un sistema di pianificazione e controllo in studio ha portato molti professionisti a gestire gli onorari dei propri clienti in modo del tutto inefficace. Ma quali sono le conseguenze di tutto ciò in termini di marginalità? Certamente che molti professionisti rischiano di applicare tariffe inadeguate rispetto ai reali carichi di lavoro richiesti dal cliente. Un ulteriore criticità sta nella staticità nel tempo e nella scarsa flessibilità degli onorari professionali ricorsivi, spesso incapaci di adattarsi rapidamente ai cambiamenti del mercato e, soprattutto, alle mutevoli esigenze dei clienti.

Il Controllo di Gestione e gli strumenti per agire sulla marginalità dei clienti

Se fino a qui è tutto chiaro, potresti chiederti: *Cos'è, dunque, il Controllo di Gestione?*

La risposta è chiara e diretta: il Controllo di Gestione rappresenta uno strumento fondamentale che permette, ad ogni Studio di ottenere maggiore consapevolezza e perseguire l'obiettivo di generare margini coerenti con la propria professionalità.

Ma come si implementa un Controllo di Gestione efficace e quali sono in concreto i benefici che può portare in termini di recupero della marginalità?

È qui che si entra nel cuore della questione. Nel corso degli anni questa disciplina ha sviluppato un vasto assortimento di strumenti e metodologie, contribuendo a rendere il processo di gestione più sofisticato ed efficiente. Uno dei passaggi chiave nell'attuazione di un sistema di Controllo di Gestione implica la realizzazione di una **mappatura dettagliata del proprio portafoglio clienti**.

Analizzando i dati contabili di ciascun cliente è possibile stimare, attraverso metriche consolidate, un budget orario per la gestione di ciascun cliente. Ma in cosa consiste il "**budget orario**"? Si tratta di una stima delle ore necessarie per rispondere alle esigenze del cliente, conformemente al mandato concordato. Questo tipo di procedura consente innanzitutto di avere un dato chiaro ed empirico con il quale confrontarsi, e in secondo luogo, permette di impostare un'**analisi a preventivo**. L'analisi in questione si propone fondamentalmente di



effettuare un confronto tra il mandato *forfait* attuale del cliente e quello “ideale” – che scaturisce dai budget orari costruiti in precedenza – ed intercettare di conseguenza eventuali squilibri.

Il cuore pulsante di un efficace controllo di gestione risiede però nel ***Timesheet***, ovvero un software di rendicontazione delle attività che ha lo scopo di misurare il servizio attraverso il tempo erogato.. Negli ultimi anni, le innovazioni in questo settore hanno dato vita a sistemi di rendicontazione delle attività estremamente agili, che non richiedono più di dieci minuti al giorno per documentare in modo completo e preciso tutte le attività svolte.

L’adozione del *Timesheet* apre quindi le porte alla realizzazione di analisi cicliche e periodiche che forniscono risposte a domande cruciali, quali ad esempio:

1. *Quali clienti richiedono maggiore tempo?*
2. *I mandati assegnati sono in linea con il carico di lavoro? Ci sono clienti per i quali, in pratica, si sta lavorando senza copertura dei costi?*
3. *Le risorse sono adeguatamente satute? Come sono distribuiti i carichi di lavoro?*
4. *Si è in grado di individuare e valorizzare tutte le attività extra?*

In conclusione, in un contesto in cui la redditività è messa a dura prova, il recupero della marginalità dei clienti emerge come una necessità imprescindibile per gli Studi professionali. Il riconoscimento dell’importanza cruciale del tempo nella generazione di margini offre un punto di partenza fondamentale. Attraverso una consapevole implementazione del Controllo di Gestione e l’adozione di strumenti come il *Timesheet*, gli Studi possono acquisire una visione dettagliata delle attività svolte, identificare inefficienze e ottimizzare la gestione del tempo. In tal modo, non solo si promuove la sostenibilità finanziaria a lungo termine, ma si crea anche un terreno fertile per una crescita strategica e consapevole dello Studio nel dinamico panorama attuale.