

FRANCESCO COMITO

Le tasse sono l'ultimo dei problemi

*Che cosa chiedersi prima di portare un'impresa a San
Marino (anche quando la risposta giusta è restare in
Italia)*

ESTRATTO • CAPITOLO 1

CHE COSA TROVI NEL LIBRO

Prologo. Questo libro potrebbe convincerti a restare in Italia

- 1 «Quanto risparmio?» La domanda che sceglie chi ti risponderà
 - 2 Il guru conosce già la risposta. Ed è questo il problema
 - 3 Puoi vincere, rubare o lavorare
 - 4 Il fatturato è vanità. La cassa no
 - 5 Lo sconto del 10% che può dimezzarti il guadagno
 - 6 Togli la parola San Marino: che cosa resta?
 - 7 La Repubblica che non avrebbe dovuto esistere
 - 8 Napoleone offrì il mare. San Marino disse no
 - 9 Il lusso che non si compra in fretta
 - 10 Il paradiso fiscale è finito. Per fortuna
 - 11 I tre giorni in cui è troppo tardi
 - 12 Se ti riconosci qui, resta in Italia
 - 13 Cercasi impresa che potrebbe stare ovunque
 - 14 Il controllo che al confine nessuno ti fa
 - 15 Qualcuno capace di dirti no
 - 16 Il risparmio che scompare quando fai tutti i conti
 - 17 Fermati, preparati o approfondisci
 - 18 Compra chiarezza prima di comprare una società
- Epilogo. La libertà non è una scorciatoia

CAPITOLO 1

«Quanto risparmio?» La domanda che sceglie chi ti risponderà

*«In questo mondo non c'è nulla di certo, tranne la
morte e le tasse.»*

BENJAMIN FRANKLIN

Franklin la metteva così. Il mio professore, in modo un po' più personale.

Alla fine degli anni Novanta ero una matricola alla LUISS, a Roma. Al primo anno, il mio professore di scienza delle finanze le tasse non si limitava a spiegarle: in quegli anni era anche ministro delle Finanze. Si chiamava Vincenzo Visco, e amava ripetere una battuta che in aula faceva ridere tutti, tranne forse chi aveva già una partita IVA.

«La morte la dà Dio. Le tasse le do io.»

Alla LUISS succedeva spesso: chi ti spiegava una materia, fuori dall'aula, quella materia la faceva.

Negli anni successivi un altro professore, quello di diritto tributario, mi lasciò una frase meno spiritosa e molto più utile: il problema non è pagare le tasse, è generare profitti. Per capirla fino

in fondo mi ci sono voluti anni, e una domanda che da quando vivo a San Marino mi sento rivolgere di continuo.

Immagina una cena. Una di quelle con gente che conosci a metà, il vino buono e i posti assegnati un po' a caso. Fra le prime domande, prima o poi, arriva quella di rito: di dove sei?

Quando la fanno a me, rispondo così: «Sono nato sull'isola Tiberina, a Roma. Ma vivo a San Marino.»

Da un'isola all'altra, se ci pensi. E la seconda, per me, è un'isola felice. Così parto, e ammetto che non mi trattengo: di San Marino parlo con l'entusiasmo di chi ha scelto dove vivere e ne è ancora convinto. Racconto la qualità della vita, la sicurezza, i servizi a portata di mano, le istituzioni a pochi passi, qualche curiosità che di solito lascia la tavola a bocca aperta. Tutte cose che in questo libro ti racconterò, una per una.

Qualcuno si sporge in avanti. Qualcun altro fa una domanda, poi un'altra.

Poi, dopo un po', arriva. Puntuale come il temutissimo acconto delle tasse di novembre (in Italia, s'intende).

«Sì, tutto bello. Ma a San Marino quanto risparmio di tasse? Quanto pago in meno che in Italia? Perché altrimenti a che mi serve venire a San Marino?»

Se a quella cena ci fossi stato tu, forse l'avresti fatta anche tu. E non ci sarebbe niente di strano: me lo chiedono in tantissimi, spesso prima ancora di dirmi che lavoro fanno.

E chi la fa, senza accorgersene, ha appena deciso da chi farsi aiutare: da chi gli risponderà più in fretta, che raramente coincide con chi lo aiuterà meglio.

Fermati su questa frase. Se ci sei passato sopra in fretta, ti sei perso il senso di tutto il libro.

Te lo dico in un altro modo. La prima domanda che fai scegliere per te la persona che ti risponderà. Se chiedi un numero, troverai qualcuno che te lo dà subito. Difficilmente troverai qualcuno che ti aiuta a capire se quel numero ti serve.

Non è colpa sua. È la domanda che gli hanno insegnato a fare: i video da trenta secondi, il consulente che su TikTok spiega come pagare meno tasse tra un balletto e l'altro, l'abitudine al tutto e subito che ormai ci portiamo dietro anche quando decidiamo dove far vivere un'impresa.

Quando capisco che interessa solo quel numero, rispondo con una battuta.

«A San Marino, in alcuni casi, si può pagare zero. Meno di zero, finora, l'ho visto solo nei video su TikTok.»

È una battuta a metà. Lo zero esiste davvero: in certe condizioni, a San Marino, per un periodo l'impresa non paga tasse sui suoi guadagni. Ci arriviamo fra qualche pagina.

Il problema sta altrove. Una risposta così sembra concreta. Ti dà un numero, e il numero è perfino bello. Ma della tua impresa non dice una parola.

***Nessuno può dirti quanto pagherai finché non sa
quanto guadagni. E come.***

Tienila a mente, questa frase. Alla fine del capitolo ti chiederò di fare una cosa sola: riscrivere la domanda con cui stavi per bussare alla porta di un consulente. Ti porterà via dieci minuti, e può valere più di qualunque percentuale ti promettano.

Prima, però, devo mostrarti da dove arriva quella domanda. Perché non nasce dai tuoi numeri.

Lo yacht e il pullman

Prova a dire «San Marino» a uno straniero.

Quasi sempre mi tocca spiegare dove si trova, e ho imparato a farlo con un paragone: è come Monaco, come il Liechtenstein, uno di quei piccoli Stati incastrati dentro uno più grande. Funziona al

primo colpo. Annuisce, e nella sua testa partono banche, yacht e tasse basse.

Adesso prova con un italiano.

La geografia non serve. San Marino lo conoscono tutti, o credono di conoscerlo. È la gita scolastica. È il profumo della riviera romagnola, lì sotto, a pochi chilometri.

Da una parte lo yacht, dall'altra il pullman della scuola. Due immagini che più lontane non si può. Eppure, appena si parla di impresa, finiscono nello stesso punto. Lo straniero ci arriva subito. L'italiano un attimo dopo, quando smette di pensare alla gita e si ricorda del commercialista, degli F24, del 30 novembre.

Quanto si paga.

Vivo a San Marino dal 2008. In tutte e due le immagini c'è un pezzo di verità, e nessuna delle due somiglia al Paese in cui ho scelto di vivere. Più avanti ti mostrerò perché, e ti prometto che non sarà la solita lezione di storia.

Per adesso mi basta che tu noti una cosa. **La domanda sulle tasse è arrivata prima dei tuoi numeri.** Era già nella tua testa, dentro un'immagine, prima ancora che aprissi un bilancio.

E le domande che arrivano prima dei numeri hanno un difetto di fabbricazione. Te lo faccio vedere.

Una domanda, due metà

Riprendi in mano la domanda dell'inizio. Chi guarda fuori dall'Italia quasi mai vuole sapere soltanto quanto paga. Sotto c'è una frase più lunga, che nessuno pronuncia per intero.

Dove posso pagare meno e vivere meglio?

È una buona domanda. Il difetto è nella costruzione: è fatta di due metà che, nella testa di chi la fa, non pesano allo stesso modo.

La prima metà ha un numero. La scrivi in una tabella, la confronti con quello che paghi oggi, la sottolinei in rosso.

La seconda un numero non ce l'ha. Vivere meglio non ha una percentuale. Dipende da dove andranno a scuola i tuoi figli, da quante ore passerai in macchina, da quanto ci metti a parlare con un ufficio pubblico. Dipende da se i tuoi collaboratori migliori ti seguiranno e da se i tuoi clienti continueranno a chiamarti. Dipende anche da chi vive con te, e da quanto sia d'accordo.

Così succede una cosa curiosa: si misura con cura la metà misurabile e si dà per scontata l'altra. Come se dove si paga meno si vivesse anche meglio, per forza.

Guarda le mete che vanno di moda fra chi vuole pagare meno: Dubai, Panama, Malta, la Georgia. Non sono brutti posti, e per qualcuno sono la scelta giusta. A un imprenditore italiano con un'impresa avviata e una famiglia, però, spesso offrono soprattutto la prima metà della domanda. Per la seconda devi cambiare vita: un'altra lingua, a volte un'altra moneta, un volo ogni volta che vuoi vedere un cliente o i tuoi genitori, un'altra cultura da imparare mentre lavori.

Le cose che nessuno misura si pagano lo stesso. Solo più tardi, e di solito con gli interessi.

San Marino, per un italiano, ha un vantaggio che nessuna di quelle mete può copiare a breve. Si paga in euro e si parla italiano. Non c'è un controllo di frontiera da superare e non serve un aereo: la riviera è a pochi chilometri, la tua vita di prima resta a portata di macchina. Non basta a renderla la scelta giusta per te, sia chiaro. Però cambia parecchio il conto della metà che nessuno misura.

Resta una domanda. Se la seconda metà pesa così tanto, perché quasi tutti la saltano?

La risposta sta nel modo in cui funziona la nostra testa.

LO SAPEVI CHE...?

Daniel Kahneman, psicologo, ha vinto il premio Nobel per l'economia nel 2002 studiando come prendiamo le decisioni. Una delle sue idee più

famose, sviluppata con Shane Frederick, sembra scritta per questo capitolo: quando una domanda è troppo difficile, la mente la sostituisce con una più facile, risponde a quella e non se ne accorge.

«Dove la mia impresa e la mia famiglia staranno meglio?» è difficile.

«Dove pago meno?» è facilissima.

La prossima volta che qualcuno ti risponde in cinque minuti, chiediti a quale delle due ha risposto.

Anch'io mi sono fatto la mia domanda

Ti racconto come sono arrivato qui. Perché anch'io, a un certo punto, mi sono chiesto dove andare.

Comincia tutto con l'Erasmus all'Università François-Rabelais di Tours, nel cuore della valle della Loira. Lì ci ho vissuto, non ci sono passato in vacanza, e la differenza è enorme. Quando vivi in un altro Paese ti accorgi di cose che da turista non vedi. Io mi sono accorto di quanto l'Italia fosse indietro proprio sulle fondamenta: la giustizia, l'istruzione, la sanità. Era la mia impressione allora ed è rimasta la mia convinzione. I numeri li guarderemo più avanti, senza sconti per nessuno.

Da quel momento l'idea di andarmene non mi ha più mollato. C'era però un problema.

Il francese lo parlavo bene: avevo sostenuto una decina di esami universitari in francese, scritti e orali. Ma per fare il mio lavoro in Francia, fra diritto e tasse, avrei dovuto ricominciare da capo e studiare da zero un intero sistema normativo e fiscale. E comunque non sarei mai stato madrelingua, in un mestiere in cui le parole sono gli attrezzi.

Per un po' ho vissuto con due desideri che litigavano. Andarmene dall'Italia. E non ricominciare da zero.

Alla fine la domanda che mi sono fatto non era dove si pagasse meno. Era dove potessi vivere in un Paese che funzionasse meglio continuando a fare il mio lavoro, magari con italiani che volevano trasferirsi lì. I candidati erano tre: Svizzera, Lussemburgo e San Marino.

Ha deciso un caso. Te lo racconterò più avanti, perché merita il suo spazio. Oggi rifarei quella scelta. Punto.

Per onestà devo aggiungere una cosa, che ancora mi fa sorridere. Le tasse non erano nella mia domanda, ma sono entrate lo stesso, dalla porta di servizio: il mio primo lavoro a San Marino viveva proprio del vantaggio fiscale che il Paese offriva allora. Lì ho imparato parecchio su che cosa succede quando un vantaggio viene scambiato per un progetto. È una storia che ti devo, e arriverà.

Perché ti racconto tutto questo? Per una ragione pratica. **La domanda che ti fai decide quali Paesi finiscono nella lista.** Con la mia, in lista c'erano tre posti dove potevo lavorare con italiani senza buttare via quello che sapevo fare. Con la domanda sulle tasse, la lista sarebbe stata un'altra.

E adesso riprendo quello zero per cento di tasse della battuta a cena. Perché esiste davvero, e merita di essere guardato da vicino.

Zero per cento di che cosa?

Quando la conversazione si fa seria, anche la mia risposta cambia. Quanto si paga a San Marino? Molto poco, se trovi il professionista giusto. E se poi quel vantaggio non lo sprechi.

La seconda parte della frase è quella che quasi nessuno ascolta. Ci arrivo fra un attimo. Prima lo zero.

Sì, a San Marino esistono situazioni in cui, per un certo periodo, le tasse sui guadagni dell'impresa sono davvero zero. Non è una leggenda da bar né la promessa di un video. Non è nemmeno un regalo per chiunque apra una società: ci sono requisiti precisi da rispettare.

La buona notizia è che la tua impresa quei requisiti potrebbe averli già. Oppure potrebbe costruirli, per esempio facendo nascere una società nuova da un'impresa sana che esiste già. Non serve essere una startup nata in un garage.

Quali siano, esattamente, qui non te lo scrivo. Vanno valutati caso per caso, e le regole cambiano: mentre scrivevo questo libro, a luglio 2026, sono già cambiate una volta. Un elenco stampato in queste pagine invecchierebbe prima che tu arrivi all'ultimo capitolo. Ti serve un professionista serio che li legga sul tuo caso, il giorno in cui decidi. E su questo, come vedrai, posso darti una mano.

Più avanti ti racconterò per quali imprese ha senso provarci. E per quali no.

E se allo zero non ci arrivi? Niente drammi. Anche senza regole di favore, su quello che l'impresa guadagna e arriva fino al tuo conto, a San Marino al fisco va circa la metà di quello che andrebbe in Italia.

Poi c'è la cosa che quasi nessuno guarda: le tasse si pagano sul profitto, non sul fatturato. E il profitto, per il fisco, dipende anche da quali spese puoi scalare e da quanto è semplice dimostrarle. A parità di percentuale, regole più semplici vogliono dire meno tasse, ma anche meno lavoro contabile e meno serate passate a chiederti se hai sbagliato qualcosa. Aggiungi servizi vicini e istituzioni che riesci davvero a raggiungere, e il vantaggio smette di essere teorico.

Si può pagare zero, e anche quando non succede si paga meno. Ma il punto non è questo.

Quello che conta è un'altra cosa: quel vantaggio si può anche sprecare. E adesso ti faccio vedere come.

Facciamo i conti da adulti.

FACCIAMO I CONTI

I numeri sono inventati e arrotondati apposta: non sono le percentuali di tasse di San Marino, né dell'Italia, né di nessun altro Paese. Servono solo a vedere il meccanismo.

	Resti dove sei	Ti sposti
Guadagno prima delle tasse	100	100
Costi in più della nuova scelta	—	–15
Guadagno perso nel cambio	—	–20
Guadagno su cui paghi le tasse	100	65
Percentuale di tasse	40%	20%
Tasse	40	13
Ti resta	60	52

La tua impresa guadagna 100 prima delle tasse. Ne paga 40, te ne restano 60.

Qualcuno ti propone un posto dove la percentuale di tasse è la metà. Affare fatto, no? Solo che spostarti ti costa 15 in più ogni anno, fra struttura, consulenze e viaggi. E perdi 20 di guadagno, perché qualche cliente si raffredda e l'organizzazione rallenta mentre si abitua. Il guadagno su cui paghi le tasse scende a 65. Ne paghi 13 invece di 40, e ti restano 52.

Paghi un terzo delle tasse. E ti ritrovi con 8 in meno in tasca.

Con questi numeri, basta che la nuova scelta ti costi, o ti faccia perdere, un quarto del guadagno, e il vantaggio di una percentuale dimezzata è evaporato.

Ed è qui che il titolo di questa sezione smette di essere un gioco di parole. Zero per cento, dieci, venti: di che cosa?

Quella percentuale ha un nome, *aliquota*, e chi ti vende una destinazione lo usa di continuo. Imparalo, perché dietro c'è un problema da aritmetica delle elementari. Una percentuale, da sola, non esiste: è sempre la percentuale di qualcosa. E quel qualcosa,

quando si parla di tasse, cambia da un Paese all'altro e da una regola all'altra.

Prova così. La tua impresa incassa 100 e ne spende 60 per lavorare. Qualcuno ti offre un'aliquota del 10%, ma calcolata su tutto quello che incassi, senza poter scalare nessuna spesa: paghi 10. Da un'altra parte l'aliquota è il doppio, il 20%, ma si applica a quello che ti resta dopo i costi, cioè 40: paghi 8. Il dieci per cento ti costa più del venti.

E non è solo una questione di spese da scalare. Un'aliquota bassa può arrivare insieme a costi più alti, a servizi peggiori, a un trasferimento complicato, a una struttura che l'Agenzia delle Entrate guarderà con molta più attenzione di quanto ti abbiano raccontato. Ognuna di queste cose ha un prezzo, anche se nessuno lo scrive accanto alla percentuale.

Non va sempre così. Ci sono imprese per cui i costi in più sono bassi e il margine non si sposta di un millimetro, e per loro il vantaggio resta tutto. Il guaio è che guardando la percentuale non lo puoi sapere. Puoi saperlo solo guardando la tua impresa: dove sono i clienti, chi ci lavora, quanto costa farla funzionare da un'altra parte.

È la frase che ti avevo chiesto di tenere a mente. Nessuno può dirti quanto pagherai finché non sa quanto guadagni. E come. Il *come* è proprio la parte che cambia quando ti sposti.

Il conto completo, voce per voce, lo faremo più avanti. Per adesso, ogni volta che qualcuno ti promette una percentuale, fagli una sola domanda: di che cosa?

A questo punto, se le tasse le paghi davvero e non solo nei video, probabilmente hai un'obiezione. Ed è giusto che tu ce l'abbia.

«Facile parlare. Le tasse le pago io»

Suona più o meno così: «Per me le tasse sono una delle voci più pesanti dei miei conti. Se la mia impresa è sana, la percentuale di

tasse è proprio la cosa che cambia mentre il resto rimane com'è. Partire da lì è buon senso, altro che ultimo dei problemi.»

È l'obiezione più seria che si possa fare a questo capitolo. E in parte hai ragione.

Le tasse pesano, e in Italia lo sappiamo bene. Questo libro non ti chiede di ignorarle. Quando dico che sono l'ultimo dei problemi parlo dell'ordine in cui affrontarle. Il loro peso resta tutto.

C'è anche un'altra cosa che è giusto dirti subito: pagare meno tasse si può. *Anche in Italia.*

Esistono strutture, una holding costruita bene per esempio, che su certi guadagni lasciati a lavorare dentro le società portano le tasse vicino all'uno per cento. La holding, in due parole, è una società che possiede le tue altre società e ne raccoglie i guadagni. È tutto legale, e le famiglie che hanno costruito qualcosa lo usano da decenni. Ha però condizioni precise da rispettare, molte più di quante ne raccontino certi venditori di miracoli. Ogni Paese serio ha le sue regole, e chi si affida al Gatto e alla Volpe di turno prima o poi lo scopre a sue spese. Una holding costruita a orecchio, seguendo un video da trenta secondi, diventa la scorciatoia più costosa che esista. Ne parleremo, e sempre con un professionista accanto.

Prima di andare avanti, mettiamoci d'accordo sul perimetro in cui ci muoveremo in queste pagine. Dentro le regole. Sempre.

Ci sono due tipi di professionista da cui voglio tenerti lontano. Il primo è quello pigro: «si è sempre fatto così», «il tuo è un caso particolare», «meglio non toccare niente». Non sbaglia mai, perché non si prende mai la responsabilità di proporti qualcosa. Il secondo è il suo opposto: ti promette il mondo, ti costruisce la struttura perfetta e, quando dopo cinque anni arrivano le domande, non risponde più al telefono. A quel punto il problema è soltanto tuo.

Io non sono né l'uno né l'altro. E per fortuna non lo sono nemmeno i professionisti seri, che esistono, in Italia come a San

Marino: ti dicono che cosa si può fare, a quali condizioni, e che cosa invece è meglio lasciar perdere. Con loro vale la pena lavorare.

Il principio di questo libro, però, non si sposta: **prima crei un profitto che valga la pena di proteggere e di ottimizzare. Poi lo proteggi.** Alla fine conta quanto ti resta in tasca, quanta parte di ciò che costruisci riesci a mettere al sicuro, e come vivi mentre lo fai. Pagare meno tasse è uno dei modi per arrivarci.

Resta l'obiezione. Il punto debole sta in sei parole: «mentre il resto rimane com'è».

Cambiare Paese, o anche solo aprire una società in un altro Paese, raramente lascia le cose come sono. Cambiano i costi, a volte le persone, a volte i clienti. Cambiano le ore che passi in macchina e quelle che passi con la tua famiglia. La percentuale di tasse è l'unica cosa che vedi prima di partire. Tutte le altre le scopri dopo.

Ci sono imprese per cui il resto cambia davvero poco, ed è giusto che quelle imprese guardino con attenzione le tasse. Per capire se la tua è una di quelle, però, la domanda sulle tasse non basta. Servono le domande che vengono prima.

E quanto pagheresti alla fine, in un libro, non posso dirtelo io. Te lo deve dire un professionista che conosce il tuo caso e che di quella risposta si assume la responsabilità.

Ti avevo promesso una cosa da fare. È il momento.

LO STRUMENTO: LA DOMANDA RISCRIITA

1. Scrivi la domanda che stavi per fare.

Per esempio: «Quanto pagherei a San Marino?»

2. Rispondi alle cinque domande che vengono prima. Per ognuna: *so rispondere, in parte, non lo so.*

-
- Che cosa vendo, a chi, e dove si trovano i miei clienti?
 - Quanto guadagna davvero la mia impresa, non quanto fattura?
-

- Dove lavorano, e dove decidono, le persone che la fanno funzionare, me compreso?
 - Che cosa deve cambiare nella mia vita e in quella della mia famiglia, e che cosa invece non deve cambiare?
 - Che cosa mi ha stancato davvero dell'Italia? Riesco a dargli un nome preciso?
-

3. Riscrivi la domanda.

«Quale scelta, in Italia, a San Marino o altrove, è coerente con queste risposte?»

La regola. Se hai più di due «non lo so», la domanda sulle tasse è prematura: qualunque risposta ti diano riguarderà un'impresa che non hai ancora descritto.

Questo esercizio non è una diagnosi e non sostituisce un professionista. Serve a farti arrivare preparato.

Dopo la battuta

Ripensa a quella conversazione dell'inizio.

La battuta su TikTok serve a sciogliere il ghiaccio. Quello che conta viene dopo.

Se domani fossi tu a farmi quella domanda, dopo aver sorriso un attimo ti chiederei proprio le cose che hai appena scritto. Che cosa vendi, a chi, quanto guadagni davvero, chi lavora con te, che cosa vuole la tua famiglia. Non per farti l'esame. Senza quelle risposte, qualunque numero ti dessi sarebbe il numero di un'altra impresa.

Qualcuno che quel numero te lo dà lo stesso lo troverai, puoi starne certo. Anzi, ne troverai più di uno. E saranno tutti più veloci di me.

Le tasse sono l'ultimo dei problemi

***Ma se un consulente conosce già la risposta prima
di conoscere la tua impresa, sta vendendo la
risposta: non sta studiando il problema.***

PER CONTINUARE



sanmarino.comito.it/risorse

Gli strumenti del libro, gratis: sanmarino.comito.it/risorse

Scrivimi: sanmarino@comito.it