

Edizione di martedì 1 ottobre 2013

IVA

[Come si individua l'impresa costruttrice nel comparto IVA e nell'IMU](#)

di **Nicola Forte**

CONTENZIOSO

[La compensazione delle spese di giudizio solo per gravi ed eccezionali ragioni](#)

di **Massimo Conigliaro**

PATRIMONIO E TRUST

[Separazione coniugale e Trust: un ulteriore possibile utilizzo](#)

di **Ennio Vial, Vita Pozzi**

ACCERTAMENTO

[Il credito rivive anche con la cartella esattoriale](#)

di **Giovanni Valcarenghi**

ORGANIZZAZIONE STUDIO

[Quando la formazione è un alibi](#)

di **Michele D'Agnolo**

IVA

Come si individua l'impresa costruttrice nel comparto IVA e nell'IMU

di **Nicola Forte**

Nel corso degli ultimi anni si sono susseguiti una serie di interventi normativi che hanno collegato il regime fiscale applicabile alla **nozione di impresa costruttrice**. Sorge quindi l'esigenza, al fine di **"inquadrate" correttamente il trattamento fiscale** di talune operazioni, di fare chiarezza su tale nozione. Non sempre, infatti, le disposizioni (relative ai diversi tributi) sono **perfettamente coincidenti** ed allora l'interprete potrebbe dubitare sulla correttezza dell'interpretazione. L'analisi deve iniziare dall'esame delle disposizioni in materia di Iva ed in particolare dall'art. 10, comma 1, nn. 8 – bis) e 8 – ter) del D.P.R. n. 633/1972.

La prima disposizione prevede l'applicazione del **regime di esenzione** relativo alle cessioni degli immobili di tipo abitativo (avendo riguardo alla categoria catastale). La stessa norma prevede, però, un'eccezione. Infatti, sono imponibili le cessioni di fabbricati effettuate dalle **"imprese costruttrici degli stessi"** entro i cinque anni dalla fine dei lavori (successivamente è possibile esercitare l'opzione per l'applicazione dell'Iva). La medesima locuzione è utilizzata anche dal successivo numero 8 – ter) riguardante gli immobili c.d. strumentali per natura.

La norma vuole di fatto prevedere che, laddove le cessioni di fabbricati abbiano quale oggetto "immobili nuovi", l'imposta sul valore aggiunto dovrà essere **in ogni caso applicata**. Una lettura di questo genere induce l'interprete a **"dilatare"** il significato attribuibile all'espressione impresa costruttrice. In pratica, ai fini dell'applicazione del regime di imponibilità non è necessario che l'impresa costruttrice sia qualificata tale in base alle risultanze dell'oggetto sociale, all'iscrizione presso la Camera di commercio o al codice Ateco 2007, **essendo costruttrice anche l'impresa che occasionalmente costruisce l'immobile oggetto di successiva cessione**.

Ad esempio, se un'impresa che realizza impianti costruisce un immobile appaltando la realizzazione della costruzione ad un'altra impresa, deve considerarsi **costruttrice**. Pertanto la successiva cessione, se effettuata entro i cinque anni dal termine dei lavori di costruzione, deve essere assoggettata ad Iva. Invece non può considerarsi costruttrice l'impresa appaltatrice che ha materialmente realizzato il fabbricato su ordine dell'appaltante.

La correttezza dell'interpretazione risulta confermata anche dalla formulazione letterale della disposizione in rassegna. L'espressione **costruttrice degli "stessi"** vuol significare che

un'impresa assume tale qualifica esclusivamente se realizza gli immobili oggetto di cessione. Ad esempio se un'impresa che svolge professionalmente un'attività di costruzione e vendita intende cedere l'unico immobile abitativo non costruito (ma acquistato), l'operazione sarà assoggettata al regime di esenzione di cui al citato art. 10, n. 8 – bis). Infatti, l'impresa non assumerà la natura di costruttrice con riferimento al cespite oggetto di successiva alienazione.

Analogamente, se un'impresa costruttrice cede un fabbricato abitativo, lo riacquista e successivamente lo vende nuovamente, la seconda cessione risulterà esente da Iva. Dopo la prima cessione l'impresa ha perso la qualificazione di impresa costruttrice e non sarebbe più tale con riferimento alla **seconda operazione (la seconda cessione)**.

Il **medesimo problema è sorto ai fini IMU** dopo l'approvazione del [D.L. 31 agosto 2013, n. 102](#). In particolare, l'**art. 2, comma 1** prevede che *“non è dovuta la seconda rata dell'imposta municipale propria ..., relativa ai fabbricati costruiti e destinati dall'impresa costruttrice alla vendita, fintanto che permanga tale destinazione e non siano in ogni caso locati”*.

La formulazione della norma è, sotto il profilo letterale, **meno chiara**, avendo il legislatore in questa circostanza eliminato le parole, dopo l'espressione impresa costruttrice, “degli stessi”. Sembrerebbe non necessario, quindi, che l'impresa costruttrice abbia materialmente edificato i fabbricati stessi oggetto di cessione, ma questa interpretazione **non può essere condivisa**. Un'interpretazione meno rigorosa darebbe luogo alla possibilità di non applicare l'IMU anche per i fabbricati costruiti da altri soggetti (non costruttori) per il solo fatto che sono posseduti da un'impresa costruttrice che li ha acquistati. La soluzione sarebbe chiaramente contrastante con la *ratio* della norma che ha inteso escludere dall'applicazione dell'Imposta Municipale Unica solo il “magazzino” delle **imprese “effettivamente” costruttrici**. Sotto questo profilo la norma coincide perfettamente con la disposizione già esaminata in materia di Iva.

Tuttavia, **ai fini dell'esclusione dall'IMU, la nozione di impresa costruttrice è più limitata** essendo necessario escludere le imprese che, anche in base ad un contratto di appalto, costruiscono il **fabbricato occasionalmente**. In tale ipotesi l'immobile non sarà destinato alla vendita e quindi l'IMU dovrà essere assolta. Sotto questo profilo **la nozione di impresa costruttrice ai fini dell'Iva è più ampia rispetto a quella utilizzabile ai fini dell'IMU**. Tornando all'esempio precedente la società che realizza impianti se costruisce in appalto un fabbricato dovrà assolvere l'IMU. Ai fini dell'applicazione dell'Iva potrà considerarsi costruttrice, ma ai fini dell'IMU non essendo l'immobile destinato alla vendita non sarà esonerata dal versamento del tributo.

CONTENZIOSO

La compensazione delle spese di giudizio solo per gravi ed eccezionali ragioni

di **Massimo Conigliaro**

Ancora oggi, frequentemente, si assiste ad una **immotivata compensazione** delle **spese di giudizio** da parte del giudice tributario ovvero ad una stereotipa motivazione sul punto: la recente Sentenza della [CTR Lazio, Sezione 1^ \(Pres. Lauro, Rel. Tozzi\), n. 175/01/13 del 3.4.2013](#), offre lo spunto per una disamina dell'argomento.

E' noto che la novella legislativa portata dalla L. 18.6.2009, n. 69, ha rimodulato il comma 2, art. 92, Codice di Procedura Civile in tema di spese di giudizio, norma espressamente richiamata – e dunque applicabile al processo tributario – dall'art. 15, D.Lgs. n.546/92.

Prima della modifica normativa, in estrema sintesi, la Commissione Tributaria poteva disporre la compensazione delle spese di giudizio con una pressoché insindacabile valutazione di ricorrenza di “**giusti motivi**”, anche nel caso di totale accoglimento delle ragioni di una delle parti. La **discrezionalità** del giudice, assai ampia in passato, era giustificata dalle più svariate ragioni – più o meno ricorrenti – quali la particolare complessità della materia, le diverse interpretazioni della prassi amministrativa, la giurisprudenza altalenante e così via.

Il tutto era inoltre “confortato” da un orientamento della Corte di Cassazione che, nel tempo, ha ritenuto **insindacabile** in sede di legittimità la valutazione del giudice di merito, salvo il controllo sull'indicazione di ragioni palesemente illogiche tali da inficiare il processo formativo della volontà decisionale. In particolare, il **potere** del giudice di pronunciare la compensazione delle spese fra le parti **non** era **arbitrario**, discrezionale o svincolato dalla correlativa disposizione che imponeva di gravare il soccombente del costo economico della lite. Laddove il giudice riteneva di **derogare** a tale principio, le ragioni dovevano essere manifestate in modo intellegibile: oscillazioni giurisprudenziali sul *thema decidendum*, oggettive difficoltà di accertamento dei fatti dedotti in causa, ovvero palese sproporzione fra l'interesse realizzato dalla parte vittoriosa ed il costo delle attività processuali richieste (così la Corte di Cassazione, con Sentenza 30.7.2008, n. 20598).

Peraltro la Corte Costituzionale, con Sentenza n. 274/2005, aveva dichiarato l'illegittimità costituzionale dell'art. 46, comma 3 D.Lgs. n. 546/92, per violazione del principio di **ragionevolezza**, nella parte in cui non prevedeva la statuizione sulle spese anche nelle ipotesi di **cessazione** della **materia** del **contendere**. L'applicazione di tale principio presuppone,

dunque, una valutazione prognostica dell'esito della lite e della condotta complessiva tenuta dalle parti nei gradi di giudizio. La richiesta della compensazione "*ope legis*" delle spese processuali nel caso di cessazione della materia del contendere, rendendo inoperante il principio di **responsabilità** per le spese di giudizio, si tradurrebbe in un ingiustificato privilegio per la parte che pone in essere un comportamento di regola determinato dalla fondatezza delle altrui ragioni e, corrispondentemente, in un ingiustificato pregiudizio per la controparte obbligata ad avvalersi dell'assistenza onerosa di un difensore tecnico.

Laddove pertanto l'autotutela risultasse esercitata dalla Pubblica Amministrazione allo scopo di aggirare una condanna alle spese, trova applicazione il principio della c.d. "soccombenza virtuale" in base al quale il giudice deve provvedere sulle spese, valutando se la domanda sarebbe stata accolta o rigettata nel caso in cui non fosse intervenuta la cessazione della materia del contendere (cfr. *ex pluribus* C.T.R. Catanzaro, Sentenza n. 495/1/09).

Oggi, dopo la novella legislativa, è possibile disporre la compensazione delle spese di lite soltanto qualora vi sia **soccombenza reciproca** ovvero nel caso di "**gravi ed eccezionali ragioni, esplicitamente indicate nella motivazione**". Il principio della soccombenza costituisce dunque la **regola**, la compensazione l'**eccezione** da motivare adeguatamente.

La CTR Roma, con la recente Sentenza n. 175/1/13 resa dalla 1^a sezione, ha ribadito che è necessario valutare il **comportamento delle parti** per farne discendere la conseguenza in ordine all'onere di sopportare le spese del giudizio. Nel caso trattato dai giudici capitolini, la parte contribuente – vittoriosa in primo grado – aveva impugnato la Sentenza della Commissione Tributaria Provinciale solo sul capo delle spese di giudizio, compensate senza alcuna specifica motivazione. La CTR ha accolto l'appello osservando come i "*primi giudici non hanno individuato le gravi ed eccezionali ragioni per decidere la compensazione delle spese*". Deve pertanto "*farsi riferimento al consolidato insegnamento della Corte di Cassazione (vedi da ultimo la sentenza n. 18894/2011), secondo cui un'immotivata compensazione delle spese del giudizio si risolve, per la parte vittoriosa, in una sostanziale soccombenza di fatto, con violazione del principio di responsabilità che presiede alla disciplina dettata dagli artt. 91 e 92 cpc.*".

La CTR Roma condanna pertanto la Pubblica Amministrazione alla refusione delle spese di lite per aver costretto la contribuente "*a resistere alla pretesa impositiva, con danno economico consequenziale*".

PATRIMONIO E TRUST

Separazione coniugale e Trust: un ulteriore possibile utilizzo

di **Ennio Vial, Vita Pozzi**

Il **Trust** trova un'efficiente area di utilizzo anche nel diritto di famiglia ed in particolare nei procedimenti di **separazione** e di **divorzio**, quando si tratta di affrontare il problema della "sistemazione" dei beni comuni.

Il classico dissidio emerge in relazione all'**immobile** in cui la famiglia viveva: post – separazione a chi sarà intestato? Ad uno dei coniugi, ai figli? E se qualcuno dovesse mancare o essere aggredito da terzi creditori?

Il **Trust** può essere un utile strumento per risolvere la questione oggetto di analisi: sul punto è, peraltro, intervenuto il **Tribunale di Siracusa in data 17.4.2013**.

Il caso è il seguente: **separazione coniugale** a seguito di dissidi tra i coniugi, figlie minorenni, casa cointestata. I coniugi decidono di istituire un **Trust** nel quale dispongono il 50% della loro quota a favore delle figlie, beneficiarie finali del fondo.

Il **Trust** ha lo scopo di preservare e **tutelare** le figlie minorenni garantendo loro un adeguato tenore di vita, indipendentemente dalle vicende personali e successorie dei disponenti. In ipotesi di divorzio e **successivo matrimonio**, il nuovo coniuge diventerebbe un erede legittimo; inoltre, l'immobile potrebbe essere **aggredito** da parte di un terzo creditore.

Il **Trust** consente di evitare le "complicazioni" sopra evidenziate; infatti, l'immobile è protetto e sottratto alla "disponibilità" dei creditori ed inoltre, quando terminerà il **Trust**, l'immobile sarà attribuito alle figlie comuni senza il pericolo che **soggetti terzi** possano rivendicarne la proprietà.

Lo strumento, come noto, consente di proteggere non solo i disponenti ma anche i **beneficiari** che, diventati maggiorenni, potrebbero subire aggressioni. Con il **Trust** si ottiene, quindi, una "sterilizzazione" delle vicende patrimoniali e personali dei coniugi a favore dei figli.

I frutti che in futuro sarà possibile ritrarre dal **Trust** dovranno essere erogati dal **Trustee** alle figlie per consentire alle stesse di proseguire negli studi e soddisfare le svariate esigenze di vita. Nell'atto si stabilisce inoltre che il **Trustee**, in caso di alienazione dell'appartamento, dovrà utilizzare il corrispettivo per l'acquisto di un altro immobile, sempre confacente alle necessità delle beneficiarie.

Ogni *Trust* potrà poi essere strutturato secondo le **esigenze dei disponenti** evitando, ovviamente, le ipotesi di interposizione; il *Trust* è, infatti, “un abito su misura” che viene modellato e differenziato in base ai desideri dei disponenti.

Un caso simile a quello appena analizzato è stato oggetto di valutazione da parte del Tribunale di Milano, con Decreto 8.3.2005.

Nel caso di specie il marito, proprietario esclusivo dell'alloggio adibito a casa coniugale, desiderava provvedere alle **esigenze abitative della figlia** minore sino al completamento del ciclo di studi ed al raggiungimento dell'autonomia economica; non desiderava tuttavia attribuire la proprietà dell'immobile né al coniuge da cui si stava separando, né alla figlia minore.

L'appartamento dove viveva il nucleo familiare poteva allo stato soddisfare tali esigenze, ma era prevedibile che con la crescita della bambina sarebbe divenuto inadeguato e si sarebbe perciò dovuto pensare ad una diversa soluzione abitativa; nel contempo, il padre desiderava separare dal proprio patrimonio tale bene per sottrarlo alle proprie **vicende personali e successorie** ed in generale segregarlo a tutti gli effetti, al fine di trarre da esso utilità da destinare alla figlia ed alla madre (finché convivente) e poterlo poi trasferire, a tempo debito, alla medesima figlia.

In sede di omologazione **dell'accordo di separazione** è stata quindi convenuta l'istituzione di un *Trust* al fine di garantire alla figlia minore di ottenere, alla debita età, la piena proprietà di un'abitazione, evitando inoltre possibili aggressioni.

Un'ultima riflessione è la seguente: chi rivestirà **l'incarico di Trustee** nei *Trust* istituiti per tali scopi? Una possibile soluzione è affidare l'incarico ad un **parente** prossimo come, ad esempio, un nonno che tutelerà sempre le esigenze dei nipoti; anche i **disponenti** potrebbero svolgere la funzione di *Trustee* ma renderebbero il *Trust* autodichiarato perdendo così, in parte, la non aggredibilità garantita dall'istituto.

In conclusione, quindi, è evidente come l'istituto del *Trust* possa tutelare gli interessi dei propri congiunti, in particolare di **minori**, anche per affrontare con serenità una crisi coniugale ed assicurare la maggior protezione ai propri figli.

ACCERTAMENTO

Il credito rivive anche con la cartella esattoriale

di **Giovanni Valcarenghi**

L'Agenzia delle entrate ha di recente stabilito che la **omissione** della presentazione della **dichiarazione annuale** dalla quale **emerge un credito** (si pensi al caso dell'IVA) **non determina**, automaticamente, il **venir meno** della **possibilità di utilizzare l'eccedenza** nel periodo successivo. Infatti, a fronte della emissione del preavviso di irregolarità che rettifica il modello del successivo anno, il contribuente ha la possibilità di indicare la presenza del credito (documentandolo con la esibizione dei registri e dei documenti di supporto) che verrà compensata con il tributo richiesto; resta ferma la debenza di sanzioni ed interessi. Questo il contenuto della recente [circolare n.21/E del 25 giugno scorso](#).

Sta però accadendo, a **livello periferico**, che **taluni uffici non applichino** in maniera adeguata il **principio** stabilito dal documento di prassi; ciò accade, in particolar modo, **quando il contribuente** venga **raggiunto** da una **cartella esattoriale** che, evidentemente, segue un avviso bonario cui non si sia dato seguito, per le più svariate motivazioni.

Risulta, infatti, che i funzionari dell'Agenzia si oppongono alla applicazione della prassi contenuta nella circolare 21/E sulla scorta della **motivazione** che la medesima **si riferisce specificamente all'avviso bonario** e, per conseguenza, non può essere applicata nel caso di cartella esattoriale. Non sembra che tale posizione sia condivisibile, per una serie di motivazioni che si espongono a seguire.

In primo luogo, il **cuore del problema** deve essere individuato nel fatto che il contribuente ha **diritto allo scomputo del credito** non per gentile concessione del fisco, ma per il semplice fatto che il medesimo promana dalle liquidazioni periodiche e/o annuali, talvolta in modo fortemente documentale, come nel caso dell'IVA sopra richiamato. **Negare l'esistenza** del credito significa, in pratica, determinare un **indebito arricchimento** dell'Erario.

In secondo luogo, se si condivide la precedente affermazione, non si vede il motivo per cui debbano corrispondere **differenti comportamenti** in **ragione dello stadio del procedimento di riscossione** dei tributi e/o delle sanzioni; infatti, la cartella esattoriale (ed il ruolo che la precede) non rappresenta altro che la naturale evoluzione della decisione (o della impossibilità) del contribuente di profittare della riduzione delle sanzioni che la legge gli accorda. Si torna, allora, al punto di partenza: se il credito effettivamente esiste (e l'Amministrazione conserva immutati i propri poteri di accertamento di tale circostanza), non si vede quale sia la motivazione in forza della quale non si debba riconoscere.

In terzo luogo, vanno anche analizzate le **precedenti posizioni della stessa Amministrazione**; infatti, nella [circolare 34/E/2012](#), la stessa Agenzia, prima della recente apertura, sosteneva che il **riconoscimento del credito** non potesse avvenire in sede di avviso bonario, dovendosi al più rinviare la possibile compensazione “del tributo” **nella successiva fase della mediazione tributaria**. In tale momento, peraltro, il contribuente poteva beneficiare della riduzione delle sanzioni al 40%, quindi pagando il 12% anziché il 30% portato dalla cartella. Ci riferiamo alla cartella in quanto la mediazione **risultava possibile solo dopo avere ricevuto tale documento**.

Non si comprende, pertanto, il motivo per cui non si possa, ora, applicare il medesimo trattamento al contribuente naturalmente raggiunto da tale cartella esattoriale, semplicemente sulla base del fatto che la circolare 21/E/2013 si riferisce esclusivamente all'avviso bonario.

Tale indicazione, evidentemente, ha semplicemente lo **scopo**, a parere di chi scrive, di **svolgere il ragionamento** in relazione alla **modalità di definizione più conveniente** per il contribuente che, attivandosi per tempo, si assicura la **riduzione massima delle sanzioni**. Se, diversamente, lo stesso agisse in un momento successivo, sarebbe peggio per lui, nel senso che, previa presentazione di apposita istanza di autotutela, potrà ottenere, al più, lo sgravio del tributo (gli interessi, infatti, resterebbero dovuti nell'ottica dell'Agenzia).

Mancando reali motivazioni per un diniego alla richiesta di cui sopra, non ci resta che augurarci che gli uffici periferici dell'Agenzia vogliano accogliere questa chiave di lettura che, vale bene la pena di ricordarlo, non risulta indenne per il contribuente; da un lato, infatti, lo stesso può usufruire del credito derivante da dichiarazione omessa ma, per altro verso, il comportamento omissivo viene punito con sanzioni ed interessi. Giungere a queste conclusioni significa applicare un **rapporto sereno tra amministrazione e contribuente**.

ORGANIZZAZIONE STUDIO

Quando la formazione è un alibi

di **Michele D'Agnolo**

È di specchiata evidenza constatare come gli studi che dispongono delle **migliori risorse umane** sono quelli che godono di un **maggiore successo economico e professionale**: un personale competente sul piano relazionale e su quello tecnico-organizzativo, apporta ai nostri studi un **vantaggio competitivo** rilevante e duraturo.

Da questo punto di vista è fondamentale che le persone non solo rimangano **aggiornate** rispetto ai temi di cui si occupano, ma diventino anche ogni giorno **più flessibili** acquisendo nuove professionalità, in un'ottica di ampliamento delle proprie mansioni: saranno così meno esposte alla crisi, potendo operare come dei "jolly" a seconda delle variazioni nella domanda.

È quindi necessario che apprendano nuove modalità e tecniche professionali, utilizzando al meglio gli strumenti tecnologici ed informatici dello studio. Inoltre, se l'inglese professionale è ormai un *must*, la nuova frontiera è rappresentata dall'affinamento delle abilità trasversali, come ad esempio la capacità di gestire un cliente difficile o di risolvere un problema: tutte cose che crediamo di saper fare, ma che potremmo gestire in modo molto più autoconsapevole se ci venissero spiegate.

A tal fine, si può pensare di convincere o forzare le persone ad aggiornarsi da sole ma si ottiene sicuramente di più aiutandole nel cambiamento con supporti di formazione e di addestramento: infatti l'autoapprendimento è in genere più lento e meno efficiente dei risultati che si possono ottenere focalizzando interventi addestrativi opportuni.

La formazione però ha un duplice costo: quello del corso e quello del tempo speso per frequentarlo. Spesso i nostri titolari di studio non ritengono di potersi permettere l'uno o l'altro, realizzando così una profezia che si autoavvera, quella dello studio che non evolve. Altre volte, a fronte di problemi organizzativi o gestionali dello studio, invece di "prendere il toro per le corna", si sceglie piuttosto di inviare gli addetti ai corsi di formazione riponendo negli stessi (soprattutto se relativi alla capacità di comunicazione del personale o dell'organizzazione dello studio) un'aspettativa decisamente eccessiva.

Anziché affrontare difficili discorsi con la capostudio preferiamo mandarla a svagarsi e rilassarsi per qualche ora ad un evento esterno, sperando che torni meno aggressiva; anziché prendercela col collega che archivia le pratiche "a capocchia" lo mandiamo a fare un corso di archiviazione documentale elettronica. E poi, che pace in studio il giorno in cui tutti sono al

corso! Finalmente si riesce a concludere qualcosa senza essere interrotti continuamente...

L'iscrizione al corso viene vissuta dai titolari di studio come se fosse la panacea di tutti i mali; a tutte le illusioni segue identica delusione.

La grande frustrazione consiste nel constatare che, dopo l'intervento formativo, il cambiamento o non c'è stato o non è durato più di una quindicina di giorni: la colpa sarà naturalmente dell'organizzatore del corso o del relatore, entrambi incapaci e forse un pò furbetti ...provassero a venire in studio da noi a cambiare le cose invece di pontificare dalla loro comoda cattedra!

Una critica che va mossa ai corsi di formazione in quanto tali, anche in quei pochi casi in cui gli studi li attivano, è che spesso gli stessi rappresentano un alibi per la direzione dello studio, che in tal modo può disinteressarsi dei reali problemi organizzativi sottostanti, demandando ad un terzo la gestione di un cambiamento che poi non potrà avvenire in quanto non adeguatamente avallato, appoggiato e condiviso dalla direzione stessa.

Ci sono una serie di interventi volti al cambiamento dello studio che per loro natura debbono coinvolgere necessariamente anche i vertici dell'organizzazione: si tratta degli interventi tipicamente direzionali come l'implementazione di sistemi avanzati di controllo di gestione, la mappatura e reingegnerizzazione dei processi in chiave di miglioramento, i sistemi di valutazione ed incentivazione del personale, i sistemi di gestione della qualità.

Rendere efficace un percorso di cambiamento ottenendo l'apprendimento organizzativo permanente richiede ben più di un corso di formazione: le persone che nei nostri studi hanno stratificato nella loro esperienza lavorativa abitudini ultradecennali, che noi non possiamo pensare di scalfire con qualche ora di aula. Uno dei più frequenti errori è proprio l'invio delle persone in aula senza preavviso e senza il professionista: agli addetti suona come "*Armiamoci e partite!*". Il preavviso serve a indicare ai partecipanti gli obiettivi perseguiti e la presenza del professionista è fondamentale per il successo di qualsiasi cambiamento: se viene al corso vuol dire che gli interessa, altrimenti è la solita bufala.

Un altro *bug* frequente è quello di non concordare anticipatamente con i docenti il contenuto del programma, spesso per mera mancanza di tempo, ritrovandosi con lo svolgimento di programmi non tarati con il cambiamento da operare. Un altro problema è rappresentato dal *follow up* dell'intervento, cioè dalle mosse successive al corso. Dobbiamo pretendere i nuovi comportamenti presidiando e controllando il personale personalmente i primi giorni: se abbiamo erogato un corso di comunicazione dobbiamo piantare le tende in segreteria e discutere nel merito del linguaggio ogni telefonata, almeno per qualche giorno, altrimenti si ritornerà rapidamente allo stile "rustico" di sempre. Dobbiamo infine dare per primi il buon esempio: se non mettiamo a posto la nostra scrivania come possiamo pensare che lo faranno i nostri collaboratori?

Un altro comportamento controproducente è rappresentato dal mandare persone che devono

operare in termini pratici a passare giornate intere dentro un'aula, a sentire persone che proiettano *slides* e descrivono principi generali.

A me piace la parola “addestramento” proprio perché evoca la simulazione di un percorso di guerra, da praticare sporcandosi, strisciando nel fango: le persone amano lavorare su casi concreti, partendo dagli esempi e questo va concordato con chi la formazione la progetta e la eroga.

In conclusione, la formazione – quando è ben gestita – aiuta lo studio a competere efficacemente, ma deve essere vista come un elemento nel quadro di un più ampio progetto di cambiamento che, molto spesso, richiede il coinvolgimento attivo dei titolari dello studio per un periodo di tempo più prolungato ...altrimenti rischia di rimanere un alibi.