



Edizione di martedì 8 ottobre 2013

IMPOSTE SUL REDDITO

[Determinazione del diritto di opzione](#)

di Luigi Scappini

PATRIMONIO E TRUST

[Ivie e Ivafe non dovute se i beni sono disposti in Trust](#)

di Ennio Vial, Vita Pozzi

ENTI NON COMMERCIALI

[Acquisti di immobili da parte di Onlus: dal 2014 l'imposizione aumenta](#)

di Guido Martinelli, Marta Saccaro

ACCERTAMENTO

[L'avviso si anticipa solo per timore di decadenza](#)

di Giovanni Valcarenghi, Mario Agostinelli

BACHECA

[Euroconference: un'identità che Marca](#)

di Cristiano Zanetti

ORGANIZZAZIONE STUDIO

[A fine anno si rivedono i patti associativi: consigli pratici](#)

di Michele D'Agnolo

IMPOSTE SUL REDDITO

Determinazione del diritto di opzione

di Luigi Scappini

In caso di **aumento di capitale nelle Spa**, l'articolo 2441 del Codice civile prevede che le **nuove azioni** “*devono essere offerte in opzione ai soci in proporzione al numero delle azioni possedute*”: ne deriva che l'azione ha “in pancia” un **valore** rappresentato dal **diritto di opzione** che può essere oggetto di cessione.

La compravendita, se avviene per mano di un contribuente privato, comporta **l'emersione di una plusvalenza**:

- tassabile come **reddito diverso**, ai sensi delle lett. c) e c-bis) dell'art. 67 del Tuir;
- determinata come “*differenza tra il corrispettivo percepito ... ed il costo od il valore di acquisto*” ai sensi del successivo articolo 68, comma 6 del Tuir.

Ecco che allora sorge il problema di **quantificare il valore fiscalmente riconosciuto del diritto di opzione**.

In linea generale, il **diritto di opzione** assume un valore economico quando il prezzo di emissione o di sottoscrizione delle nuove azioni è inferiore al loro valore di mercato (in particolare per i titoli quotati) e pertanto, in altri termini, rappresenta la **differenza tra la quotazione di mercato dell'azione**:

- **prima dell'aumento di capitale e**
- **successivamente al predetto aumento.**

Detto valore può essere oggetto di **rivalutazione**. L'amministrazione Finanziaria, con la datata **C.M. 31.1.2002, n. 12**, ha difatti ammesso tale facoltà anche relativamente “*ai diritti o ai titoli attraverso cui possono essere acquisite le predette partecipazioni (quali i diritti di opzione, i warrant e le obbligazioni convertibili in azioni)*” e pertanto anche con riferimento ai diritti di opzione, sia quando gli stessi hanno una **propria autonomia** come nel caso del **warrant**, sia quando gli stessi sono **incorporati nel titolo azionario cui si riferiscono**.

Le modalità di **scorporo del costo del diritto di opzione da quello delle azioni sottostanti** sono state illustrate con la C.M. 10.5.1985, n. 16, nella quale è stato affermato che, ai fini della determinazione della **plusvalenza** derivante dalla cessione di diritti d'opzione, “*il costo di questi si determina con riferimento al costo di acquisto delle azioni dalle quali il diritto di opzione deriva*

ed è costituito dalla parte di tale costo che corrisponde al rapporto tra il prezzo del diritto d'opzione e il valore delle azioni prima della data a decorrere dalla quale il diritto d'opzione può essere esercitato, valore che a sua volta è costituito dal valore delle azioni alla data dalla quale il diritto d'opzione può essere esercitato (e quindi, se si tratta di titoli quotati in borsa, alla data dalla quale i diritti d'opzione e le azioni, oramai prive del diritto d'opzione, vengono quotate separatamente) più il prezzo del diritto d'opzione".

Quindi, schematizzando, si ha che: **Co = Ca x [Po / (Va + Po)]** dove:

- **Co = costo del diritto di opzione** da stabilire;
- **Ca = costo dell'azione** dalla quale deriva il diritto d'opzione;
- **Po = prezzo del diritto di opzione;**
- **Va = valore dell'azione dopo lo stacco** del diritto d'opzione.

Ne deriva che ai fini della **determinazione del costo** del diritto di opzione, è necessario determinare il **valore delle azioni ante e post cessione del diritto di opzione**, ovvero, in altri termini, prima e dopo l'aumento di capitale.

Esempio

Ipotizziamo che Tizio possiede il 73% della società Alfa Spa il cui capitale ammonta ad € 5.000.

Tizio ha proceduto alla rivalutazione delle proprie azioni, determinandone il nuovo valore in € 2.000 e ha deciso di cedere la maggioranza societaria a Caio tramite un aumento di capitale a lui dedicato, per un importo predefinito di € 3.500 e conseguente riduzione della sua partecipazione al 15%. A tal fine Caio si accorda per corrispondere a Tizio € 750.

Tizio, ante aumento di capitale, possiede azioni per € 3.650 (valore dato da: € 5.000 X 73%). Alfa Spa, post aumento di capitale, ha un valore pari ad € 8.500. Tizio avrà azioni per € 1.275 (valore dato da: € 8.500 X 15%).

Ai fini della determinazione del costo del diritto di opzione si avrà

- **Ca = € 2.000;**
- **Po = € 750;**
- **Va = € 1.275.**

Applicando tali valori alla formula sopraesposta si avrà:

$$\begin{aligned}
 \text{Co} &= € 2.000 \times [€ 750 / (€ 1.275 + € 750)] = \\
 &= € 2.000 \times (€ 750 / € 2.025) = \\
 &= € 2.000 \times 0,37 = € 740
 \end{aligned}$$

Ne deriva che il costo delle azioni rivalutate *post* aumento di capitale sarà così frazionabile:

- azioni (dopo la cessione del diritto di opzione) = € 1.260;
- diritto di opzione = € 740;
- plusvalenza derivante dalla cessione del diritto di opzione: € 750 – € 740 = € 10.

PATRIMONIO E TRUST

Ivie e IVAFE non dovute se i beni sono disposti in Trust

di Ennio Vial, Vita Pozzi

Come noto, il D.L. 201/2011 ha istituito a decorrere dal 2011 (per effetto delle modifiche operate dalla legge di stabilità 2013 le imposte sono entrate in vigore nel 2012) una **imposta patrimoniale** sul valore degli **immobili** siti all'**estero** e sulle **attività finanziarie estere** detenuti da persone fisiche fiscalmente residenti in Italia.

L'imposta sugli immobili esteri (IVIE) è stabilita nella misura dello **0,76%** del valore degli stessi; è dovuta nella misura ridotta dello **0,4%** per l'immobile adibito ad abitazione principale e per le relative pertinenze. L'imposta sulle attività finanziarie estere (IVAFE) è stabilita nella misura dell'**1 per mille** annuo per il 2011 e il 2012, e **dell'1,5 per mille** a decorrere dal 2013 del valore delle attività stesse.

Si applica un'imposta in **misura fissa** (34,20 Euro se il cliente è una persona fisica e 100 Euro se il cliente è un soggetto diverso da persona fisica) a tutti i conti correnti e i libretti di risparmio esteri a prescindere dal luogo di detenzione.

Affinchè le imposte in esame siano dovute è necessario quindi che:

1. il soggetto sia una **persona fisica**;
2. il soggetto sia fiscalmente residente in Italia.

Diversamente, sono **escluse** dall'ambito di applicazione della norma le attività patrimoniali e finanziarie estere possedute da:

- società commerciali (snc, sas, srl, spa, cooperative) ed enti equiparati;
- società semplici ed enti ad esse equiparati;
- trust;
- enti non commerciali.

La detenzione di **attività estere** tramite un Trust consente quindi di **evitare** l'applicazione delle nuove imposte patrimoniali. L'Amministrazione finanziaria ha tuttavia precisato che il beneficio in

esame non opera se il Trust è qualificato come “interposto”.

In particolare, la [C.M. n. 28/E/2012](#) ha affermato che l'imposta in oggetto trova applicazione anche nel caso in cui i beni siano detenuti per il tramite una **società fiduciaria**, nonché nei casi in cui detti beni siano formalmente intestati ad entità giuridiche (ad esempio società, fondazioni, o trust) che agiscono quali **persone interposte** mentre l'effettiva disponibilità delle attività è da attribuire a persone fisiche residenti.

La possibilità di evitare il versamento delle imposte patrimoniali estere “sfuma” quando la detenzione tramite un soggetto societario o un Trust è sostanzialmente fittizia.

In tema di Trust interposti, un primo intervento dell'Agenzia delle Entrate risale al 2001; in particolare, si afferma **l'interposizione** dell'istituto quando:

- il trust è revocabile; in tale ipotesi il titolare va identificato nel disponente o settlor;
- il trust è non discrezionale, nei casi in cui il titolare possa essere identificato nel beneficiario.

In sostanza, “*in relazione ai beni esteri detenuti tramite un trust occorre considerare se lo stesso sia in realtà un semplice schermo formale e se la disponibilità dei beni che ne costituiscono il patrimonio sia da attribuire ad altri soggetti, disponenti o beneficiari del trust*”.

In tali casi, lo stesso deve essere considerato come un soggetto meramente interposto ed il patrimonio, nonché i redditi da questo prodotti, devono essere ricondotti ai soggetti che ne hanno **l'effettiva disponibilità**.

Le fattispecie in cui un Trust è considerato interposto o **fiscalmente inesistente** sono state in seguito individuate dall'Agenzia delle Entrate, nelle [C.M. n. 43/E/2009](#) e [C.M. n. 61/E/2010](#), che hanno fornito un'elencazione puntuale esemplificativa e non esaustiva.

Ad esempio, secondo l'Amministrazione finanziaria sono da ritenere “interposti”:

- i **trust revocabili** in qualsiasi momento con assegnazione dei beni al disponente o un terzo;
- i trust in cui il disponente è titolare del potere di designare in qualsiasi momento sè stesso come beneficiario;
- i trust in cui il **disponente** è titolare di **significativi poteri** in forza dell'atto istitutivo, in conseguenza dei quali il trustee, pur dotato di poteri discrezionali nella gestione ed amministrazione del trust, non può esercitarli senza il suo consenso.

E' irrilevante, inoltre, la **residenza del Trust**; quanto affermato opera sia in ipotesi di Trust italiano

(con Trustee fiscalmente residente in Italia), sia in ipotesi di Trust estero (con Trustee estero).

La detenzione dei beni esteri tramite un Trust non può quindi essere progettata con l'esclusivo obiettivo di ridurre l'imposizione fiscale ma rappresenta un **ulteriore beneficio** che l'istituto – che deve essere realmente apprezzato e voluto dal disponente – consente di ottenere.

ENTI NON COMMERCIALI

Acquisti di immobili da parte di Onlus: dal 2014 l'imposizione aumenta

di Guido Martinelli, Marta Saccaro

Il "riordino" della tassazione sugli acquisti immobiliari

Sugli acquisti immobiliari effettuati dalle Organizzazioni non lucrative di utilità sociale (Onlus) è in arrivo una vera e propria "stangata". Dal primo gennaio 2014, per effetto dell'art. 10 del D.Lgs. n. 23/2011, risulta infatti **riscritto l'articolo 1 della tariffa allegata al D.P.R. n.131/1986** in materia di imposta di registro e vengono **abolite tutte le agevolazioni attualmente previste**. A partire dal prossimo anno, **per questi atti si applicherà quindi solo l'imposta di registro** che sostituirà l'imposta di bollo, ipotecaria e catastale (che continuano però ad applicarsi nella misura di 50 euro), i tributi speciali catastali e le tasse ipotecarie.

In virtù delle citate modifiche, a partire dal prossimo gennaio sono **sopprese** tutte le **esenzioni e le agevolazioni**, anche se previste in leggi speciali, in relazione ai citati atti traslativi. Tra queste è sicuramente compresa quella, introdotta nell'art. 1 della Tariffa allegata al D.P.R. n. 131/1986 dall'art. 22, comma 1, del D.Lgs. n. 460/1997, in base alla quale, fino a tutto il 2013, si applica **l'imposta di registro in misura fissa** (attualmente 168 euro) se il trasferimento a titolo oneroso della proprietà di beni immobili avviene a favore di una Onlus e a condizione che quest'ultima dichiari nell'atto che intende utilizzare direttamente i beni per lo svolgimento della propria attività e che realizzi l'effettivo utilizzo diretto entro 2 anni dall'acquisto.

Fino a tutto il 2013 questi atti sono assoggettati all'imposta ipotecaria e catastale nella misura, rispettivamente del 2% e dell'1%, oltre i tributi speciali catastali e le tasse ipotecarie. L'atto risulta invece escluso dall'imposta di bollo in virtù della disposizione contenuta nell'art. 27-bis della tabella allegata al D.P.R. n. 642/1972, in base alla quale *"gli atti, documenti, istanze, etc., posti in essere o richiesti dalle Onlus sono esenti"* dal tributo.

A partire dal prossimo anno, invece, ai trasferimenti immobiliari a favore di Onlus si applicheranno sempre le **regole ordinarie**: secondo quanto prevede l'art. 10 del D.Lgs. n. 23/2011, gli atti saranno soggetti all'imposta di registro con **l'aliquota del 9%** del valore indicato nell'atto e, come anticipato, **l'imposta ipotecaria e catastale** nella misura di 50 euro ciascuna.

Vista la rilevante differenza e considerato che quella di registro è un'imposta “d'atto” che si concretizza, cioè, nel momento in cui avviene il passaggio di proprietà, le Onlus interessate ad acquistare la proprietà di un immobile dovranno affrettarsi a concludere l'operazione entro la fine dell'anno pena un **sostanziale aggravio di tassazione**.

Aumenta la misura dell'imposta fissa

Un ulteriore aggravio, sempre in materia di imposte di registro a carico delle Onlus, è disposto dall'**art. 26 del D.L. n. 104/2013** che, al comma 2 prevede che “*l'importo di ciascuna delle imposte di registro, ipotecaria e catastale stabilito in misura fissa di euro 168 da disposizioni vigenti anteriormente al 1° gennaio 2014 è elevato ad euro 200*”. Il che significa, per le Onlus, che **dal prossimo anno costerà più caro registrare il proprio statuto o le modifiche allo stesso**.

L'ultimo comma dell'art. 26 del D.L. n. 104/2013 prevede che la nuova misura si applicherà per le scritture private **presentate per la registrazione dal 1° gennaio 2014**. Per evitare l'incremento della tassazione, quindi, le Onlus che si costituiscono o che modificano il proprio statuto prima della fine dell'anno dovranno affrettarsi a procedere con la registrazione dell'atto.

L'aumento dell'imposta per la registrazione dei documenti costitutivi e delle modifiche riguarda, per la verità, **tutti gli enti non commerciali**, non solo le Onlus. Per gli enti diversi dalle Onlus, tra l'altro il “conto” per la registrazione è diventato più alto già dal 2013, considerando che l'importo dell'imposta di bollo da applicare sui documenti costitutivi è stato aumentato a **16 euro** ogni 100 righe da parte dell'art. 7-bis, comma 3, del D.L. n. 43/2013, aggiunto in sede di conversione in legge del provvedimento. Tale onere **non si applica alle Onlus** grazie alla già citata esenzione da questo tributo.

Più vantaggi dalle erogazioni liberali

Nell'ambito delle novità che nel corso di questo anno interessano la normativa delle Onlus c'è infine da segnalare una **buona notizia**. A decorrere dal 2013 le **erogazioni liberali** alle Onlus sono infatti detraibili in una quota più alta. La modifica è contenuta nell'art. 15 della L. n. 96/2012, che equipara le regole per la detrazione alle Onlus a quelle previste in tema di finanziamento ai partiti. La legge ha stabilito un incremento del **vantaggio fiscale** per le persone fisiche che effettuano donazioni alle Onlus, lasciando però inalterate le altre disposizioni che prevedono liberalità a diverse organizzazioni *non profit* (come le associazioni sportive dilettantistiche o le associazioni di promozione sociale).

E' previsto un innalzamento della quota detraibile dall'IRPEF, che, dal 2013 è passata dal 19% al **24%** e poi successivamente salirà al **26% dal 2014**. E' stato anche arrotondato a **2.065 euro** il limite massimo di contribuzione annua. Non si sono modificati invece i criteri per ottenere il beneficio: la detrazione è infatti consentita a condizione che il versamento sia eseguito tramite banca o ufficio postale o mediante altri sistemi di pagamento che consentano la **tracciabilità del movimento**. L'agevolazione è confermata anche per i versamenti effettuati a favore delle

iniziativa umanitarie, religiose o laiche, gestite da fondazioni, associazioni, comitati ed enti individuati con D.P.C.M., nei Paesi non appartenenti all'OCSE.

ACCERTAMENTO

L'avviso si anticipa solo per timore di decadenza

di **Giovanni Valcarenghi, Mario Agostinelli**

Il comma 7 dell'articolo 12 dello Statuto del contribuente prevede che, una volta rilasciato alla parte il PVC di fine verifica, **l'avviso di accertamento** non possa essere **emanato** prima che siano decorsi **60 giorni**, salvo non ricorrano ipotesi di particolare e motivata urgenza, al fine di consentire al contribuente di presentare **eventuali memorie difensive**. La disposizione costituisce una delle norme oggetto di maggiore controversia giuridica in materia tributaria.

Nonostante **l'abbondante giurisprudenza** che si è occupata degli effetti della violazione del divieto di cui sopra, ad oggi **non possiamo disporre di un consolidato orientamento** che consenta di ritenere fissati principi chiari e validi.

Gli **interrogativi**, emersi nel tempo e oggetto di discussione, possono essere sintetizzati come di seguito:

- a) la violazione della disposizione è **causa di nullità** dell'atto di accertamento pur non prevedendo la norma una disposizione positiva in tal senso?
- b) la norma si applica solo con riferimento alle **attività istruttorie effettuate mediante accesso** presso i locali in cui è svolta l'attività del contribuente, o anche con riferimento alle attività istruttorie svolte presso gli uffici dell'agenzia delle entrate?
- c) l'atto di accertamento deve **indicare nelle motivazioni i presupposti** fattuali che hanno perfezionato la particolare e motivata urgenza?
- d) tra le ipotesi che legittimano l'anticipazione dell'accertamento è da ricomprendere la **scadenza del termine di decadenza**?

Su tali interrogativi si contrappone la dottrina e si evidenziano contrasti tra la giurisprudenza di merito e legittimità. Al riguardo, appare interessante segnalare **due recenti posizioni** giuridiche di merito, favorevoli al contribuente.

La sentenza della [CTP di Trento del 2 gennaio 2013 n.1](#) con la quale è affermato che la previsione dell'articolo 12 co. 7 della L. 212/2000, secondo cui l'avviso di accertamento non può non essere emanato prima della scadenza del termine di 60 giorni dal verbale di chiusura delle operazioni ispettive, salvo casi di particolare e motivata urgenza, implica, la sanzione di

nullità dell'avviso di accertamento emesso in violazione del termine dilatorio e in assenza di motivazione sull'urgenza che ne ha determinato l'adozione. Ne derivano due principi:

- 1) Il termine di 60 giorni deve essere rispettato a prescindere dalla modalità procedurale adottata per la verifica, fatto salvo i casi di particolare e motivata urgenza;
- 2) L'atto di accertamento deve essere motivato anche in relazione alle circostanze fattuali della sussistenza dell'ipotesi della particolare e motivata urgenza.

La sentenza della [**CTR Toscana, 11 dicembre 2012 n. 84**](#) nella quale è affermato che, la prescrizione dei termini della verifica non costituisce un'ipotesi di particolare e motivata urgenza ai fini della corretta applicazione delle disposizioni in esame. La prescrizione, infatti, è un istituto giuridico il cui maturarsi è facilmente computabile e verificabile e pertanto, se l'Ufficio si è attivato solo tardivamente, nell'imminenza della scadenza del termine prescrizionale non può che imputare a sé stesso tale evento.

Le elaborazioni giuridiche di merito richiamate appaiono veramente non discutibili e perfettamente conformi a quanto affermato dalla suprema Corte di Giustizia Europea. In particolare, con la [**sentenza del 18 dicembre 2008 n. 349/07**](#), la Corte ha affermato un principio di portata generale e che interessa tutte le attività della pubblica amministrazione: *ogni attività amministrativa che determina un'ingerenza della sfera giuridica e/o patrimoniale del destinatario e sia quindi ad esso lesiva, deve essere preceduta dal confronto con il medesimo, nell'ambito del quale questi possa esprimere e manifestare le proprie osservazioni, argomentazioni e richieste anche sul merito, prima che sia notificato l'atto amministrativo.*

Tale principio trova, nella disposizione di cui al comma 7 dell'articolo 12 della Legge 212/2000, la sua concreta attuazione; violazioni di tale principio non possono che determinare la nullità dell'atto.

In tal cotoesto si inserisce la più recente sentenza della suprema [**Corte di Cassazione n. 20769 dell'11 settembre 2013**](#) che, ancorché non scevra da sindacato, afferma i seguenti principi:

- 1) la violazione della disposizione di cui al comma 7 dell'articolo 12 della L. 212/2000 è causa di nullità dell'atto;
- 2) la motivazione, con riferimento all'ipotesi della particolare e motivata urgenza, non implica la nullità dell'atto di accertamento se non indicata nell'atto stesso;
- 3) costituisce ipotesi di particolare e motivata urgenza la decadenza dal potere di accettare.

Sono conclusioni che, da un lato, **affermano il principio della nullità** dell'atto per le ipotesi di violazione del termine di 60 giorni, senza la sussistenza, sostanziale, delle condizioni di particolare e motivata urgenza, ma, dall'altro, **lo svuotano di significato**, gravando il rapporto tributario della limitazione nell'esercizio del diritto di difesa, riconducibile alla non

conoscenza dei presupposti di fatto causa dell'anticipata notifica dell'atto impositivo.

Non di meno **preoccupante** appare la conclusione secondo la quale **la decadenza** del termine della verifica fiscale **costituisce ipotesi di particolare e motivata urgenza**. non resta che chiudere con il solito rammarico: **a cosa serve**, realmente, **lo Statuto** dei diritti del contribuente?

BACHECA

Euroconference: un'identità che Marca

di Cristiano Zanetti

Caro Lettore,

è con orgoglio che Ti presento il **nuovo marchio di Euroconference**, apice di un più ampio **progetto di rinnovamento** che ha interessato e interesserà nel prossimo futuro la nostra Azienda.

Il marchio prende il testimone dal precedente, che ha accompagnato oltre vent'anni costellati di successi, punto di partenza per i progetti futuri. Desideriamo infatti **preservare e migliorare ulteriormente i fattori distintivi che il mercato ci ha riconosciuto**, ovvero il rigore scientifico, la dedizione al cliente, l'impeccabile capacità organizzativa, elementi che continuamo a ritenere imprescindibili per ottenere anche in futuro il Tuo consenso.

Ma il mondo non si ferma, non aspetta nessuno, per questo oggi più che mai è **indispensabile rinnovarsi, reinterpretarsi, ripensare le organizzazioni, differenziare i prodotti ed i servizi offerti e le modalità con cui essi vengono proposti ai clienti**.

Diceva Einstein “*Follia è fare sempre la stessa cosa aspettandosi risultati diversi*”. Espressione e simbolo di questo **rinnovamento**, compiuto mantenendo solide fondamenta, è il **nuovo marchio**, scelto per il suo tratto fresco, moderno, deciso e al contempo familiare, grazie all'utilizzo del corsivo. La sua fluidità rappresenta egregiamente quella che noi abbiamo chiamato “**conoscenza liquida**”: in un mercato in cui tutto può apparire ad uno sguardo non troppo attento come piatto ed indifferenziato, a causa della scarsa capacità innovativa di molti, **Euroconference offre l'esperienza e la vivacità intellettuale** indispensabili per trasformare un sapere effimero in conoscenza operativa, indispensabile come mai prima per i tutti Professionisti.

Questi sono i valori che rappresentano la **nuova identità di Marca EUROCONFERENCE** e che ne hanno ispirato la nuova identità anche sul piano espressivo, sensoriale ed iconografico. E questo rappresenta quello che noi vogliamo essere per Te, che sei determinante per i nostri successi attuali e futuri.

Potrai vedere e vivere concretamente tutto quanto, leggendo **Euroconference NEWS**, partecipando al prossimo **Master Breve** o al **Percorso Formativo**, ai **Convegni**, alla **Formazione**

Specialistica, leggendo le nostre **Riviste** che troverai completamente rinnovate nella grafica e a brevissimo anche nelle modalità di fruizione, sfogliando i nostri **Libri**, anch'essi profondamente rivisti e ripensati.

Questo (e il resto dall'amplissima offerta di Euroconference) è disponibile sul **nuovissimo e completamente rivisto sito** www.euroconference.it

L'**identità** attorno alla quale abbiamo costruito la nostra nuova architettura di marca è quella di Euroconference, che ha saputo conquistare un ruolo di assoluta preminenza nel campo della formazione professionale, sia in aula che *online*, per commercialisti, consulenti del lavoro, avvocati e aziende e che anche nel campo editoriale si distingue per qualità e varietà della proposta.

Il resto dell'**architettura di marca** si declina nel descrivere tutte le altre unità di business di Euroconference:



Molte sono le iniziative che stiamo portando avanti nella formazione come nell'editoria, cercando innanzitutto di rispondere alle esigenze dei clienti raccolte grazie a diversi sondaggi, che ci aiutano a comprendere ancora meglio i loro desideri e attese.

Colgo anzi l'occasione per ringraziare tutti coloro che rispondendo ai questionari inviati in questo periodo ci hanno di fatto supportato nelle nostre scelte decisionali.

Le indicazioni ricevute sono state trasfuse nei contenuti dei nostri prodotti e servizi: ancora più attenzione agli aspetti pratici e operativi con casi pratici ed esemplificazioni, maggiore spazio all'approfondimento di tematiche contigue agli argomenti che costituiscono il cuore di ciascuna iniziativa, ampliamento dei temi trattati, progressiva introduzione di complementi multimediali.

Nella **formazione**, con la **15.a edizione di Master Breve** che presenta moltissime novità:

- la nuova direzione scientifica ed organizzativa, affidata a Sergio Pellegrino e Giovanni Valcarenghi
- il comitato scientifico ulteriormente arricchito, con l'ingresso di Paolo Meneghetti, Luca Caramaschi, Ennio Vial a fianco di Guido Berardo, Claudio Ceradini, Massimo Conigliaro, Fabio Garrini, Massimiliano Tasini, Maurizio Tozzi,
- *e-learning* propedeutici alle sessioni di approfondimento monotematico, che attribuiscono crediti formativi
- possibilità di porre quesiti post-aula, interagendo con i relatori
- messa a disposizione dei materiali relativi ai numerosissimi casi operativi che verranno presentati, scaricabili dalla *Professional Library*
- approfondimenti successivi all'evento in aula, curati dal Comitato Scientifico.

Nell'**editoria**, con il **rinnovamento della grafica di tutte le nostre riviste** cui seguirà, da gennaio 2014, la possibilità di fruire dei contenuti delle nostre riviste in maniera molto più semplice e immediata, in due differenti modalità:

- “classica”, ossia la rivista in formato pdf stampabile o consultabile a video;
- via web, in un unico ambiente nel quale si potranno consultare tutti gli articoli di tutte le riviste cui si è abbonati, si potranno compiere ricerche e reperire tutti i numeri precedenti. Una grandissima novità di sicuro interesse per i nostri Lettori.

Le riviste di **Sistema Integrato** contano oggi diverse migliaia di affezionati Lettori, il cui livello di soddisfazione è testimoniato dalla fiducia che continuano a riporre in noi, rinnovando gli abbonamenti nel 99,6% dei casi.

Ritengo che questo sia un risultato eccezionale che testimonia la qualità del lavoro svolto e ci sprona a proseguire sulla strada del miglioramento continuo che da tempo abbiamo intrapreso.

L'offerta di **Euroconference editoria**, con le 9 attuali riviste:

- **La circolare tributaria**
- **La circolare mensile per l'impresa**
- **Bilancio, vigilanza e controlli**
- **Rivista delle operazioni straordinarie**

- **Associazioni e sport**
- **La circolare di lavoro e previdenza**
- **Informative, impresa & lavoro**
- **Contratti collettivi e tabelle**
- **Il giurista del lavoro**

si arricchisce di **2 nuove iniziative**:

- **Crisi e risanamento**, un bimestrale che copre, con l'ormai consueto taglio pratico ed operativo, una delle aree che sono ormai una componente stabile dell'attività di ogni Professionista. Dal rapporto con gli istituti di credito a tutti i nuovi strumenti concordatari, senza tralasciare ovviamente gli aspetti contabili e fiscali caratteristici delle fasi di difficoltà più profonda della vita di un'azienda;
- **Vision Pro**, un trimestrale estremamente innovativo, che tratta l'organizzazione dello Studio, la gestione del personale interno, il marketing, i rapporti con la clientela e più in generale tutto quanto costituisca quelle aree organizzative e gestionali che caratterizzano lo Studio Professionale come una vera e propria Azienda.

Credo che tutte le novità che ho descritto Ti potranno confortare nell'accordarci la Tua fiducia anche in futuro. Per quella che ci hai accordato fino ad oggi, Ti ringrazio di cuore.

ORGANIZZAZIONE STUDIO

A fine anno si rivedono i patti associativi: consigli pratici

di Michele D'Agnolo

La **revisione periodica dei patti associativi** può essere garanzia di successo e longevità sia per le **associazioni professionali** che per le **società tra professionisti**, considerando tuttavia che queste ultime, nascendo con un “vizio originale”, presentano in merito qualche nuova problematica.

Mentre la sostanza dei sodalizi industriali e commerciali è plutocratica, i **rapporti** all'interno dello studio professionale duraturo dovrebbero tendere alla **meritocrazia**. Nelle società commerciali il conferimento di denaro o di beni, opportunamente valutati, rappresenta la regola e cristallizza conseguentemente “in eterno” il potere di *governance* ed il diritto alla percezione degli utili dell'attività economica esercitata in comune, di norma proporzionato al valore degli apporti; negli **studi professionali** invece, il **conferimento** è più **complesso e mutevole**.

L'apporto del professionista al sodalizio comune è formato di **elementi materiali** e (con viva prevalenza) di **elementi immateriali**.

In particolare, il professionista porta con sé all'interno dello studio il proprio bagaglio di competenze e conoscenze, nonché il proprio portafoglio di relazioni, di contatti con clienti (attuali e potenziali) colleghi, professionisti, uffici pubblici di riferimento e così via: si tratta di **poste fondamentali**, che il professionista deve continuamente coltivare e rimpinguare, se vuole mantenersi “sulla cresta dell'onda”. Ma prima ancora del suo impegno, **un bravo professionista** trasmette la propria **carica vitale**, la propria **energia**, il proprio **entusiasmo**, preziosissimo per affrontare le mille difficoltà che si presentano nella quotidiana lotta per la sopravvivenza ed il successo: quando l'energia viene a mancare, il sodalizio si spegne.

Non è difficile quindi capire come gli **apporti del professionista al sodalizio comune**, essendo immateriali strettamente connessi alla stima reciproca con gli altri associati, al proprio benessere psicofisico ed alla propria disponibilità mentale, possono **essere estremamente variabili nel tempo**: il professionista innamorato sarà magari meno presente in studio e poco motivato, quello preoccupato per disgrazie familiari avrà bisogno di immediate maggiori entrate. Ancora, il professionista frustrato avrà bisogno di nuovi stimoli professionali, quello arrivato di tirare i remi in barca: il professionista ingiustamente inquisito, infine, rappresenterà un “doppio peso”, in quanto dovrà essere mantenuto mentre apporterà allo studio solo influssi negativi.

Non è sempre facile rendere compatibili gli obiettivi economici e lavorativi dei singoli professionisti con i loro mutevoli apporti e con le necessità dello studio: è questa la vera sfida del *managing partner* che deve continuamente “riallineare le stelle”, anche servendosi dello statuto. Alle volte ci sono professionisti più ambiziosi che capaci, che riescono a strappare condizioni migliori perché si sono saputi rendere indispensabili; altre volte, invece, ci sono professionisti molto bravi che rimangono intrappolati nelle maglie di statuti gerontocratici o parentali, incapaci di valorizzarli.

È quindi buona norma alla fine di ogni anno, o al massimo ogni paio di esercizi, “tirare le somme” e rivedere i patti associativi. Un buon patto associativo è come una calzamaglia: si adatta al nostro fisico e riesce a gestire le nostre oscillazioni di “peso” sia dopo le diete primaverili che dopo gli stravizi del Natale.

Alcuni dicono che gli accordi si possono cambiare anche con riferimento alla distribuzione dei risultati dell'anno che sta finendo (o appena trascorso). Da questo punto di vista, la norma fiscale dimostra di conoscere profondamente la natura dei sodalizi professionali, consentendo (caso più unico che raro) un riparto addirittura postumo rispetto allo scadere dell'esercizio: ad oggi tuttavia, tale previsione non risulta applicabile alle società tra professionisti (S.T.P.) e pertanto, anche se nessuno ne parla, per le stesse rappresenta un grande limite.

Personalmente, a prescindere dal veicolo giuridico prescelto, preferisco che ci sia un patto prestabilito, sufficientemente complesso da catturare tutti gli elementi principali dell'apporto, ma sufficientemente semplice da consentire di orientare i comportamenti. Se il patto è noto *ex ante*, le eventuali modifiche statutarie nelle quote di partecipazione ai risultati, arrivando con un ritardo di un esercizio rispetto alla mutata situazione, assumono un ruolo adattivo, consentendo:

- di meditare meglio su quanto è accaduto, senza agire di impulso;
- al *managing partner*, di infondere il principio secondo cui ad ogni aumento o riduzione degli apporti alla lunga seguono conseguenze positive o negative proporzionali.

Nei patti associativi non si parla però soltanto di utili e perdite; vanno infatti disciplinati altri aspetti che, spesso trascurati, al momento opportuno possono invece essere estremamente preziosi nella gestione di potenziali conflitti, come ad esempio le clausole inerenti:

- i percorsi di carriera dei giovani, stabilendo, in particolare, le modalità ed i tempi del ricambio generazionale (anche la regina d'Inghilterra ha recentemente cambiato la legge di successione al trono, privilegiando George ad Harry senza tuttavia pensare minimamente di abdicare);
- le modalità di liquidazione dello studio. Spesso definite in maniera frammentaria ed incompleta, dette clausole, al momento opportuno, possono rendere impossibile spartirsi i clienti e i collaboratori;
- le clausole solidaristiche, come il finanziamento del periodo di malattia o infortunio, le borse di studio per nuove specializzazioni o l'anno sabbatico (clausole che devono

essere economicamente sostenibili, in quanto creano passività potenziali fuori bilancio);

- gli aspetti riguardanti la *governance*. Non è detto che tutte le decisioni debbano essere prese all'unanimità e non è detto che tutte le decisioni debbano essere discusse collegialmente. Abituiamoci a gestire e farci gestire.

In conclusione, una **corretta manutenzione e integrazione delle clausole statutarie** permette allo studio di mantenere il **corretto equilibrio tra risorse ed impieghi acquisendo stabilità**, precondizione essenziale per lo sviluppo.