

Edizione di mercoledì 9 ottobre 2013

PENALE TRIBUTARIO

[Il concorso dell'extraneus nei reati fallimentari](#)

di Luigi Ferrajoli

CRISI D'IMPRESA

[La crisi del debitore: le note di accredito ed il recupero dell'IVA del creditore](#)

di Claudio Ceradini

IMU E TRIBUTI LOCALI

[Trasferimenti di abitazioni più convenienti dal 1° gennaio 2014](#)

di Luca Caramaschi

IMU E TRIBUTI LOCALI

[La "forza maggiore" salva sempre l'agevolazione prima casa](#)

di Leonardo Pietrobon

ORGANIZZAZIONE STUDIO

[Strumenti base per rendere efficiente un ufficio: standard e 5S](#)

di Andrea Fornasier, Marco Nali

PENALE TRIBUTARIO

Il concorso dell'extraneus nei reati fallimentari

di **Luigi Ferrajoli**

Il **consulente di una società fallita**, che riveste anche il **ruolo di componente del consiglio di amministrazione** di società partecipata che ha beneficiato, poco prima della dichiarazione di fallimento, di un consistente aumento di capitale, risponde del reato di **bancarotta fraudolenta** per distrazione.

E' quanto statuito in tema di **reati fallimentari** dalla sezione V della Corte di Cassazione con la recentissima [sentenza n.40332 del 30/09/2013](#).

La vicenda riguarda un **commercialista** condannato dalla Corte di Appello di Milano per i reati di cui agli **articoli 216, 219 e 223 L. Fall.** in concorso con l'amministratore di una società dichiarata fallita dal Tribunale di Monza.

A seguito del fallimento, il curatore nominato dal Tribunale aveva accertato che, a circa un mese di distanza dalla notifica di un **atto di precetto** per l'importo complessivo di circa Lire 236.000.000, la società poi fallita aveva versato, a titolo di "*aumento del capitale sociale*", la somma di Lire 230.000.000 in favore di una società partecipata che aveva tra gli amministratori proprio il commercialista della società fallita; inoltre, qualche giorno dopo, erano stati pagati ingenti **compensi** ai due amministratori della società partecipata.

Secondo i giudici di merito, le predette attività, anche considerata la **ravvicinata** cadenza temporale in cui si sono susseguite, erano finalizzate a svuotare la società fallita delle risorse economiche necessarie per soddisfare le pretese della creditrice.

A parere della Corte di Appello, tale circostanza era comprovata dal fatto che, non essendo state utilizzate le somme di denaro già indicate per incrementare il **capitale sociale**, il cui aumento, nonostante fosse stato deliberato, non aveva avuto luogo, era venuto a mancare il titolo giustificativo per ritenere regolare il trasferimento dei fondi.

Ulteriore circostanza a sostegno della tesi accusatoria era inoltre "*la compenetrazione di interessi tra gli imputati*", resa palese dal fatto che il **commercialista** della società fallita, domiciliata presso il suo studio dove era stato notificato il precetto, fosse anche componente del consiglio di amministrazione della società partecipata.

Il consulente ha proposto **ricorso per Cassazione** lamentando, tra l'altro, l'erronea applicazione

degli artt. 216, comma 1, n. 1, 219, comma 2, n. 1 e 223, comma 2, L. Fall., e 110 c.p. poiché la corte territoriale avrebbe omesso di considerare che il versamento in favore della società partecipata non era stato deciso con la coscienza e volontà di sottrarre definitivamente il relativo importo alle ragioni creditorie, con conseguente carenza dell'elemento soggettivo del **dolo**.

Il ricorrente ha inoltre eccepito che, dovendosi qualificare quale semplice **extraneus** nel reato proprio commesso dall'amministratore unico della società fallita, al fine di affermarne la responsabilità penale per il reato di bancarotta fraudolenta per distrazione si sarebbe dovuta dimostrare l'esistenza di un suo contributo **causalmente rilevante** ai fini del verificarsi dell'evento distrattivo.

Secondo la difesa, l'aver condiviso una decisione già assunta dall'amministratore della società fallita non avrebbe integrato alcuna forma di **concorso morale** nel reato; inoltre nessun contributo materiale alla realizzazione dell'illecito si sarebbe potuto addebitare al ricorrente nella sua qualità di componente del consiglio di amministrazione della società partecipata in favore della quale, a titolo di aumento di capitale sociale, era confluita la somma oggetto di **distrazione**, anche perché la ricezione di una somma di denaro giustificata da una causale lecita doveva considerarsi quale condotta meramente passiva.

Il ricorso è stato respinto: a parere della Suprema Corte infatti il giudice dell'appello aveva legittimamente ritenuto sospetti i **versamenti ravvicinati** di ingenti somme di denaro a favore della partecipata, formalmente imputati in conto aumento di capitale; tale operazione economica, secondo la Cassazione, ha avuto chiaramente lo scopo di lasciare insoddisfatte le ragioni creditorie della società che aveva notificato il precetto e, subito dopo, presentato istanza di fallimento.

Ed inoltre la Corte di Cassazione ha ritenuto che la condotta del commercialista fosse *“assolutamente idonea a configurare un efficiente contributo causale all'attività **distrattiva**, causativa del fallimento della società”*; d'altra parte, rammenta la Cassazione, come da tempo affermato dalla giurisprudenza di legittimità (si veda la **sentenza n. 39387 del 27/06/2012** della Cassazione), *“a configurare la responsabilità dell'extraneus per concorso nel reato proprio sono sufficienti l'incidenza causale dell'azione dello stesso extraneus e la sua consapevolezza del **fatto illecito** e della qualifica del soggetto attivo che ha posto in essere il fatto tipico”*.

CRISI D'IMPRESA

La crisi del debitore: le note di accredito ed il recupero dell'IVA del creditore

di **Claudio Ceradini**

Dopo aver affrontato in un contributo di qualche giorno fa (vedi [“Più ampi gli spiragli per la falcidia IVA in concordato”](#) dell'11/09/2013) la **posizione del debito erariale nella costruzione del piano concordatario**, in cui iniziano ad aprirsi spiragli rispetto all'orientamento governativo e giurisprudenziale che hanno sino ad ora strenuamente difeso l'**obbligatoria integrità del credito per IVA e ritenute**, è il caso di soffermarsi su un secondo punto piuttosto confuso, in cui il perlomeno lo scarso coordinamento normativo tende ad aumentare i problemi in cui il creditore (falcidiato) incorre. Come se non bastasse la circostanza dell'incasso limitato e posposto nel tempo, al creditore si pone anche la questione del **se** e del **quando** poter recuperare la **quota di IVA**, che ha correttamente corrisposto allo Stato, e che non potrà incassare secondo lo schema istituzionale della rivalsa.

Sono recentemente intervenute integrazioni normative che hanno peraltro interessato unicamente il Tuir. [L'art. 33, co. 5, del D.L. n. 83/2012](#) ha tra le altre disciplinato la questione delle **sopravvenienze attive da falcidia**, prevedendo la deducibilità delle perdite su crediti conseguenti non solo all'accesso del debitore ad una procedura concorsuale (fallimento o concordato), ma anche all'**adozione di uno degli strumenti metacorsuali**, e quindi il piano attestato di risanamento ex art. 67, comma 3, lett. d) L.F. o l'accordo di ristrutturazione del debito, ex art. 182**bis** L.F. Torneremo sull'argomento, e tuttavia vale la pena di precisare come il panorama della deducibilità di questo tipo di costo sia, pur con tutti i suoi difetti, abbastanza completo.

Per contro i commi 2 e 3 dell'[art. 26 del DPR n. 633/72](#) non sono stati oggetto di **alcuna modifica**. La possibilità di **recuperare l'IVA** corrispondente alla parte di operazione fatturata che viene meno in tutto o in parte, resta limitata ai casi in cui il mancato pagamento derivi da una **procedura concorsuale** o alle ipotesi di **procedure esecutive** rimaste infruttuose. Poiché sia la dottrina più autorevole, sia anche l'Amministrazione Finanziaria ([C.M. 8/E/2009](#), punto 4.2) convergono nel **negare** ai piani attestati e agli accordi di ristrutturazione il carattere della **concorsualità**, si deve constatare l'assenza, ad oggi, di riferimenti specifici alle conseguenze della adozione da parte del debitore di questi strumenti, **negoziali** e **non concorsuali**, di gestione del **risanamento**, che vorrebbero costituirne il veicolo nuovo e moderno, e che per affermarsi hanno bisogno di **chiarezza**, oltre che di **convenienza**. E' necessario ricorrere alla disciplina generale dunque, pur consapevoli che il veloce recupero dell'IVA sui crediti

falcidiati, indipendentemente dallo strumento che ne sia la causa o l'origine, costituisce in questa fase economica perlomeno delicata, una boccata di ossigeno finanziario e patrimoniale per il creditore.

Volendo quindi procedere con ordine, è utile distinguere. Ove il credito che patisca una decurtazione sia vantato nei confronti di soggetto ammesso ad una **procedura concorsuale**, le regole che ne determinano il diritto alla rettifica dell'IVA versata trovano disciplina specifica **all'art. 26, co. 2, D.P.R. 633/1972** e nella **C.M. 77/E/2000**. Da un lato la legge prevede in questi casi il diritto del creditore alla emissione di **nota di accredito IVA**, per la quota proporzionale al credito, dall'altro la prassi circostanza le **condizioni**, e quindi lo stato **d'insolvenza** del debitore e **l'insinuazione al passivo**. Allo stesso modo, in ragione della abituale lunghezza delle procedure, la prassi **esenta** questi casi dal rispetto del limite temporale massimo di **dodici mesi** dall'esecuzione dell'operazione per l'emissione della nota di accredito. Se così non fosse la norma si renderebbe di fatto **inapplicabile**, dopo che le parole *"dell'avvio"* che precedevano *"di procedure concorsuali o di procedure esecutive rimaste infruttuose"* sono state soppresse dall'**art. 13bis, comma 1, D.L. 28.3.1997 n. 79**, convertito, con modificazioni, dalla L. 28.5.1997 n. **140**. Di questa modifica l'interpretazione è stata ovviamente la più conveniente per l'Amministrazione, che con un **innaturale parallelismo** tra esecuzione individuale e concorsuale ha stabilito nell'esaurirsi, comunque, delle procedure, il momento in cui **scaturisce il diritto** alla valida emissione della nota di accredito. Il presupposto **dell'infruttuosità** viene quindi oggi riferito, per il **fallimento** alla **esecutività del piano di riparto** o in assenza, alla **scadenza dei termini di opposizione al decreto di chiusura** (R.M. 86/E/2002), e per il **concordato preventivo**, al momento in cui il debitore adempie agli obblighi assunti, e quindi alla **conclusione del piano**, momenti che succedono di un tempo variabile ma mai breve quello di apertura della procedura (sentenza di fallimento o passaggio in giudicato del provvedimento di omologa).

Diverso il caso in cui il debitore usufruisca degli **strumenti non concorsuali** di risanamento. **Non potendo** essere inclusi tra le procedure concorsuali, allo stato dei fatti non si può che concludere, in presenza di un accordo di ristrutturazione del debito ex art. 182bis L.F. o di un piano attestato ex art. 67 L.F. che preveda una riduzione negoziata di alcuni debiti, per la possibilità di emettere nota di accredito per **intervenuto accordo tra le parti**, quale unica opzione che l'art. 26, co. 3, DPR 633/1972 rende disponibile, e non operando in questo caso l'esenzione dai 12 mesi, termine che nella pratica risulta molto spesso insufficiente.

Un intervento che **allinei le disposizioni IVA con quelle del Tuir** sarebbe quanto mai **opportuno**, avendo in considerazione il carattere eccezionale di queste norme, nell'ambito di un quadro agevolativo del risanamento, che deve accompagnarne l'impostazione e l'esecuzione.

IMU E TRIBUTI LOCALI

Trasferimenti di abitazioni più convenienti dal 1° gennaio 2014

di **Luca Caramaschi**

Con la pubblicazione in G.U. n.214 del 12 settembre 2013 del [D.L. n.104 del 12.9.2013](#) (noto come “decreto istruzione”) vengono inserite all’articolo 26 del provvedimento alcune disposizioni modificative dell’art.10 del D.Lgs. n.23/2011 (per intenderci, il provvedimento istitutivo dell’IMU) in tema di **tassazione ai fini dell’imposta di registro nei trasferimenti immobiliari**.

Occorre precisare che le recenti previsioni normative non vanno a modificare la decorrenza delle originarie disposizioni contenute nel D.Lgs. 23/2011 che, quindi, produrrà i suoi effetti sempre a partire **dagli atti formati dal 1° gennaio 2014**.

Ancorché si tratti di disposizioni che entreranno in vigore solo tra qualche mese pare comunque opportuno evidenziarne la portata, al fine di fornire ai contribuenti gli **opportuni elementi di valutazione** per quanti stanno in questi mesi meditando circa l’effettuazione di operazioni di trasferimento immobiliare.

Per frequenza e diffusione rivestono certamente un elevato interesse le operazioni di trasferimento immobiliare che riguardano i **fabbricati di civile abitazione** ed è pertanto in relazione ad essi che andremo a descrivere le modifiche introdotte di recente.

Va in primo luogo evidenziato come le novità in commento siano indirizzate a quelle transazioni immobiliari in relazione alle quali trova applicazione l’imposta di registro in misura proporzionale e che in virtù del **principio di alternatività iva/registo** previsto **dall’art. 40 del D.P.R. 131/1986** non risultano colpite dall’imposta sul valore aggiunto: per meglio specificare si tratta sia di operazioni poste in essere da privati (intendendosi ad essi assimilati anche soggetti collettivi quali le società semplici o gli enti non commerciali relativamente alla loro sfera istituzionale) che risultano **escluse dal campo di applicazione dell’iva** per carenza del presupposto soggettivo, ma anche di operazioni che pur se poste in essere da soggetti passivi ai fini Iva, ricadono nell’alveo dell’esenzione ai sensi del **punto 8-bis dell’art. 10 del D.P.R. 633/1972** (è opportuno evidenziare come in relazione ai fabbricati abitativi la **disciplina dell’esenzione** sia la regola generale che risulta applicabile alla quasi totalità dei soggetti passivi ai fini Iva, con l’eccezione rappresentata dai costruttori dello stesso immobile o da coloro che hanno eseguito interventi di recupero sullo stesso i quali per obbligo o per opzione possono decidere di rimanere sempre e comunque in regime di imponibilità). Anche in relazione a tali operazioni trova applicazione il citato principio di alternatività che prevede

l'assoggettamento ad **imposta di registro in misura proporzionale**.

Nessuna modifica, quindi, si riscontra nelle operazioni imponibili ai fini Iva, che pertanto continueranno a scontare le tradizionali aliquote Iva ridotte del 4% e del 10%. In tal senso le disposizioni di prossima applicazione andranno ad acuire ulteriormente il **divario tra i due diversi comparti impositivi** nel senso che al contribuente **converterà** maggiormente acquistare un fabbricato di civile abitazione da un soggetto diverso dal costruttore o da chi ha eseguito sullo stesso interventi di ristrutturazione. Appare quindi chiara la finalità che il legislatore ha inteso perseguire con l'introduzione delle modifiche in commento: **agevolare** e, in certo qual modo stimolare, i trasferimenti di **abitazioni "non nuove"**.

Le novità contenute in origine dall'**art.10 del D.Lgs. 23/2011** sono così riassumibili:

– **abbassamento** della misura dell'imposta di registro prevista per l'acquisto della prima casa **dal 3% al 2%** e ridefinizione del concetto, piuttosto datato in quanto risalente ad un decreto dell'anno 1969, di abitazione di lusso;

– tassazione di ogni altro trasferimento a titolo oneroso con **aliquota al 9%** (l'attuale misura dell'imposta di registro prevista per gli acquisti di abitazioni che non presentano i requisiti "prima casa" è pari al 7%, alla quale però vanno aggiunte le imposte ipotecarie e catastali previste, rispettivamente, nella misura del 2% e dell'1% per un carico complessivo pari al 10%);

- **azzeramento** delle imposte ipotecarie e catastali connesse ai predetti trasferimenti immobiliari;
- soppressione di tutte le esenzioni ed **agevolazioni tributarie**, anche se previste in leggi speciali.

In questo scenario si inseriscono le recenti modifiche apportate dal D.L. n.104/2013 e, più precisamente:

- l'azzeramento delle imposte ipotecarie e catastali viene sostituito nel caso di trasferimento della prima casa con la previsione di **imposte ipotecarie e catastali nella misura fissa** di euro 50 cadauna;
- **elevazione a 200 euro** di tutte le imposte fisse di registro, ipotecaria e catastale, attualmente fissate nella misura di 168 euro.

Per concludere quindi, alla luce del rinnovato scenario peraltro ulteriormente passibile di

modifiche atteso che il decreto ha appena iniziato **l'iter di conversione in legge**, si rileva una sostanziale convenienza nell'attendere il 1° gennaio 2014 per quanti stiano valutando in questi mesi **operazioni di acquisto e cessione** di fabbricati abitativi soggetti ad imposta di registro proporzionale.

IMU E TRIBUTI LOCALI

La “forza maggiore” salva sempre l’agevolazione prima casa

di **Leonardo Pietrobon**

La c.d. “**agevolazione prima casa**”, di cui all’art. 1, nota II-bis della Tariffa, Parte Prima del D.P.R. n. 131/1986 non trova pace agli occhi dell’Amministrazione finanziaria, nemmeno nei **casi di forza maggiore**, ma fortunatamente la Corte di Cassazione, da ultimo anche con la [sentenza n. 17442 del 17/7/2013](#), risulta essere più clemente.

Come noto, una delle condizioni previste dalla norma al fine di consentire l’accesso all’agevolazione “prima casa” in materia di imposta di registro, è costituita dal **trasferimento**, da parte del contribuente-acquirente **entro diciotto mesi** dalla data di rogito notarile, **della residenza nel Comune** ove è ubicato l’immobile acquistato con la richiesta di applicazione dell’agevolazione in commento.

Da un punto di vista meramente giuridico la Corte di Cassazione in più occasioni ha sottolineato che *“la realizzazione dell’impegno di trasferire la residenza, che rappresenta un elemento costitutivo per il conseguimento del beneficio richiesto e solo provvisoriamente concesso dalla legge al momento della registrazione dell’atto, costituisce, quindi, un vero e proprio obbligo del contribuente verso il fisco (...)”*.

Tale “obbligo” – con riferimento al trasferimento della residenza nel Comune di ubicazione dell’immobile oggetto di acquisto agevolato – deve anche considerare l’ipotesi di un eventuale inadempimento da parte del contribuente, per **eventi non imputabili** a quest’ultimo, ossia le c.d. *ipotesi di causa di forza maggiore*. Sul punto l’Amministrazione finanziaria, con la [R.M. 140/E/2008](#), ha stabilito che la “causa di forza maggiore” in questione si manifesta con la verifica e il sopraggiungere di un **impedimento oggettivo non prevedibile** e tale da non poter essere evitato. Inoltre, tale evento oggettivo, imprevedibile ed inevitabile, affinché possa assumere la qualifica di “forza maggiore”, deve sopraggiungere in un **momento successivo** rispetto a quello di stipula del rogito notarile.

Circa l’individuazione delle cause di forza maggiore, la giurisprudenza si è espressa in svariate occasioni e trattando molteplici situazioni, da ultima anche la stessa [Corte di Cassazione con la sentenza 14399 del 7/6/2013](#), la quale ha ritenuto qualificabile come causa di forza maggiore, che ha pregiudicato il trasferimento della residenza entro i diciotto mesi successivi all’acquisto, il ritrovamento di **reperti archeologici**, tali da impedire la prosecuzione dei lavori di ristrutturazione dell’immobile acquistato con l’agevolazione prima casa.

Significativa, **in senso contrario**, ma sicuramente utile a comprendere il concetto ribadito nella citata pronuncia, è la motivazione espressa ancora dalla **Corte di Cassazione con la sentenza n. 20066 del 17/10/2005**, la quale ha affermato che *“chi acquisti come sua “prima abitazione” un appartamento abusivo, si espone ai ritardi resi necessari dalla procedura di sanatoria e, quindi, non può addurre i lunghi tempi necessari per ottenere la concessione in sanatoria a giustificazione del mancato tempestivo trasferimento della residenza (...)”*.

Le caratteristiche dell'evento, quali: **l'oggettività** e, quindi, la **non imputabilità** dello stesso al soggetto acquirente, **l'imprevedibilità**, **l'inevitabilità** ed il realizzo in un **momento successivo** rispetto alla data di stipula dell'atto di acquisto, secondo la più recente pronuncia della Corte di Cassazione, esclude, di per sé, la decadenza dall'agevolazione, **senza** che possano essere, a tal fine, richiesti **ulteriori comportamenti** a carico (in tesi il reperimento di altro immobile) del contribuente.

Tale ultima spiegazione – con riferimento all'impossibilità di chiedere ulteriori comportamenti da parte del contribuente – permette, quindi, di stabilire che l'Amministrazione finanziaria non può sostenere la decadenza dall'agevolazione, per mancato trasferimento della residenza nel Comune ove è ubicato l'immobile oggetto di acquisto agevolato, giustificando il proprio operato con l'affermazione in base alla quale lo **stesso contribuente avrebbe potuto acquisire la residenza in un immobile diverso da quello acquistato**, purché nel medesimo Comune di quest'ultimo.

Da ultimo, si segnala che la Corte di Cassazione **con la già citata sentenza n. 14399 del 7/6/2013** ha stabilito che, in ordine alla determinazione della residenza, prevale il **dato anagrafico** sulle **risultanze fattuali**, in base al principio di unicità del procedimento amministrativo inteso al mutamento dell'iscrizione anagrafica, sancito anche dall'art. 18, comma 2 del D.P.R. n. 223/1983, in base al quale, nell'affermare la necessità della saldatura temporale tra cancellazione dall'anagrafe del comune di precedente iscrizione ed iscrizione in quella del comune di nuova residenza, stabilisce che la decorrenza è quella della dichiarazione di trasferimento resa dall'interessato nel Comune di nuova residenza.

ORGANIZZAZIONE STUDIO

Strumenti base per rendere efficiente un ufficio: standard e 5S

di **Andrea Fornasier, Marco Nali**

Nel precedente articolo "[Strumenti di diagnostico per mappare il flusso del valore in un ufficio](#)" è stata illustrata la **principale tecnica** utilizzata per mappare un generico processo operativo: la **Value Stream Map**. La potenza di tale strumento consiste nella capacità di poter **fotografare ed analizzare lo stato corrente di un processo** nella sua interezza (*end-to-end*) considerando non solo i flussi fisici di materiale ma anche quelli informativi, in modo da far emergere le maggiori **criticità** presenti lungo la **catena di generazione del valore** e consentendo perciò di **definire delle priorità di intervento** per il miglioramento del processo.

Dopo aver attentamente analizzato le eventuali criticità emerse, per procedere operativamente alla loro risoluzione e per aumentare l'efficienza complessiva del processo, è necessario utilizzare tecniche e strumenti specifici.

Per quanto riguarda i tipici processi d'ufficio, gli strumenti base sono la **standardizzazione delle attività** e la **tecnica delle 5S**.

1. La standardizzazione delle attività

Come introdotto nell'articolo "[Imparare a vedere gli sprechi in un ufficio attraverso il lean](#)", la standardizzazione dei processi e delle attività è una delle prime operazioni che dovrebbe essere svolta quando si intraprende una trasformazione Lean.

Il motivo è semplice: prima di intervenire su un **processo**, occorre innanzitutto **poterlo controllare** piuttosto che restare in balia delle sue fluttuazioni.

Il concetto di *standard* va quindi inteso come "**ricercare la ripetibilità delle operazioni**", al fine di **stabilizzare i tempi** delle varie attività e poter quindi gettare le basi per la **trasformazione**. Concretamente, la standardizzazione si può tradurre:

- nella **formalizzazione di procedure operative standard** (in inglese SOP – *Standard Operating Procedures*) mediante **schemi, immagini e brevi testi** con i quali si descrivono le operazioni elementari da svolgere, oppure
- nella **collocazione di riferimenti e contrassegni visivi** per l'identificazione univoca di cancelleria, pratiche in diverso stato di avanzamento, etc..

Nella seguente *figura 1* è riportato un esempio di *standard* visivo utilizzabile in ufficio.

Figura 1 – Esempio di standard in ufficio

2. La tecnica delle 5S

Le parole giapponesi **Seiri – Seiton – Seiso – Seiketsu – Shitsuke** fanno riferimento ai **5 passi metodologici previsti dalla tecnica delle 5S**. A torto, spesso si ritiene che tale strumento serva esclusivamente a fare pulizia ed ordine sulle scrivanie e negli archivi degli uffici; i 5 *step* elencati indicano invece una serie di **operazioni ben definite**, da eseguirsi in stretta successione, che mirano all'**organizzazione delle postazioni** di lavoro basandosi sull'**eliminazione degli sprechi**.

Prima di iniziare, come avviene per molte tipologie di analisi, è opportuno **circoscrivere** chiaramente e fisicamente il **raggio d'azione dell'intervento** (uno specifico ufficio, alcune scrivanie, etc.): in questo modo gli interventi sono evidenti a tutti e sono anche maggiormente sostenibili e compatibili con il normale flusso di lavoro.

Con riferimento ad una **scrivania**, le 5 fasi si articolano nelle seguenti attività.

- 1. Separare:** spostare tutti i materiali (cancelleria, fogli, etc.) che non vengono utilizzati in una zona apposita (che può essere anche condivisa con altre persone) e lasciare sulla scrivania solo ciò che si utilizza quotidianamente;
- 2. Riordinare** il necessario dal superfluo, assegnare una zona prestabilita a tutto ciò che serve, facendo ampio uso di strumenti di *visual management* (argomento che verrà trattato nel prossimo articolo);
- 3. Pulire** regolarmente la zona di lavoro in modo da valorizzare quanto realizzato nei primi 2 passi;
- 4. Standardizzare:** sviluppare procedure *standard* e *checklist* per mantenere la postazione di lavoro ordinata, pulita e funzionale;
- 5. Sostenere:** è la fase più difficile, poiché richiede l'implementazione di un sistema di monitoraggio per assicurare il mantenimento nel tempo del nuovo stato raggiunto. La metodologia 5S deve perciò diventare parte del nuovo modo di lavorare.

Soltanto eseguendo con disciplina **tutte le fasi descritte** si può ottenere un **beneficio** duraturo e soprattutto compreso, interiorizzato, condiviso, sostenuto e non subito dalla persona che opera sulla postazione di lavoro: tale metodo crea inoltre il **fondamento per la stabilità** delle operazioni ed è essenziale per creare un sistema di **miglioramento continuo**.

Nella seguente *figura 2* è riportata la trasformazione di una scrivania d'ufficio ...dove si lavora

meglio?

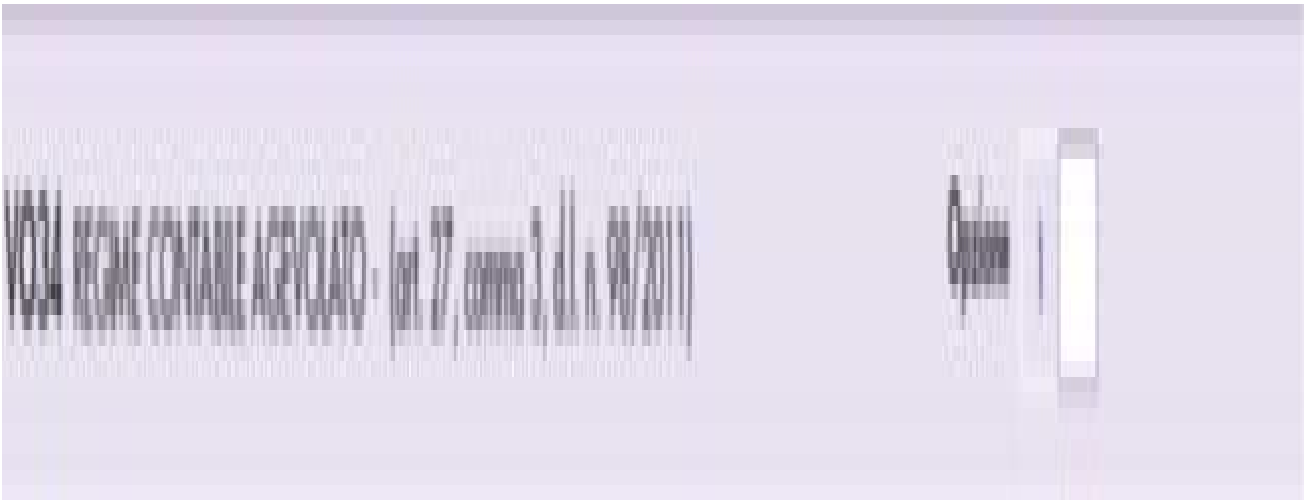


Figura 2 – Prima e dopo l'applicazione della tecnica 5S

Try & Learn: individuate ora nel vostro ufficio le **scrivanie visibilmente più disordinate e zeppe di fogli**. Saranno queste le vostre prime aree di intervento!

Munitevi di qualche **scatola, dispenser, scotch colorato** e iniziate, assieme alle persone che lavorano sulle postazioni individuate, ad applicare la tecnica delle 5S seguendo tutti gli *step* elencati. Non tralasciate i passi apparentemente più banali e fate ampio ricorso a **scritte e sagome colorate** per l'identificazione dei **materiali nelle giuste posizioni**. Infine, fate una foto della scrivania e confrontatela con quella fatta prima dell'intervento!

Il risultato vi sembra sorprendente? Molto bene, adesso impegnatevi nell'**ultima "S": sostenete nel tempo quanto avete realizzato**.

Contatti: info@leanexperiencefactory.com