

**Edizione di mercoledì 23 ottobre 2013**

## **PATRIMONIO E TRUST**

[Il passaggio generazionale attraverso la donazione delle partecipazioni](#)

di Federica Furlani, Sergio Pellegrino

## **DIRITTO SOCIETARIO**

[Controversa la trasformazione di S.R.L. unipersonale in impresa individuale](#)

di Fabio Landuzzi

## **ACCERTAMENTO**

[Sono conti di terzi ... o no?](#)

di Massimiliano Tasini

## **IMU E TRIBUTI LOCALI**

[Il rapporto tra IMU ed impianti fotovoltaici accatastati](#)

di Fabio Garrini

## **ACCERTAMENTO**

[No Pvc, no accertamento](#)

di Giovanni Valcarenghi, Mario Agostinelli

## **NON SOLO FISCO**

[Non solo strumenti e tecniche: la centralità dei comportamenti per snellire i processi d'ufficio](#)

di Andrea Fornasier, Marco Nali

## PATRIMONIO E TRUST

---

### ***Il passaggio generazionale attraverso la donazione delle partecipazioni***

di **Federica Furlani, Sergio Pellegrino**

La **sopravvivenza e la crescita delle aziende familiari**, che costituiscono il tessuto economico fondamentale del nostro Paese, è messa a dura prova non solo dalla attuale crisi economica, ma più in generale quando viene il momento del **passaggio generazionale**.

La **pianificazione** da questo punto di vista riveste pertanto un ruolo fondamentale, potendo diventare un vero e proprio punto di forza volto al consolidamento o addirittura al rilancio dell'azienda o potendo invece costituire l'innescò del declino della stessa.

Innanzitutto definiamo dal punto di vista economico-giuridico il "**passaggio generazionale d'impresa**" come l'insieme di operazioni idonee a garantire la successione, *inter vivos o mortis causa*, nell'esercizio, diretto o indiretto, dell'impresa.

Le modalità con cui si può perfezionare l'operazione sono molteplici e comprendono sia l'ipotesi di **circolazione dell'azienda** che di **circolazione di partecipazioni**, nelle diverse forme possibili (conferimento, donazione, ...).

In questo scenario **l'attività del consulente** diviene pertanto fondamentale, dovendo sostanzialmente nella scelta della modalità operativa più consona che tenga conto tanto degli aspetti fiscali quanto di quelli "personali/familiari".

Fra le diverse operazioni che possono essere poste in essere, vi è la **donazione delle partecipazioni societarie**.

A livello di **fiscalità diretta**, il primo distinguo fondamentale attiene la qualifica soggettiva di colui che effettua la donazione:

- se è **soggetto imprenditore** e le **partecipazioni sono detenute nell'esercizio di impresa**, la donazione perfeziona l'ipotesi di "*destinazione a finalità estranee*" di un bene d'impresa e quindi costituisce ricavo ai sensi dell'art. 85 Tuir se la partecipazione era iscritta nell'attivo circolante ovvero plusvalenza ex art. 86 Tuir se era iscritta nell'ambito delle immobilizzazioni finanziarie. In quest'ultimo caso un regime di maggior favore è possibile laddove il donante possieda i requisiti per l'applicazione del

regime di *participation exemption* di cui all'art. 87 Tuir.

Rispetto alla donazione d'azienda, per la quale è previsto un regime di neutralità fiscale, la donazione di partecipazioni detenuta da soggetto imprenditore costituisce invece una **fattispecie realizzativa**.

- se è **soggetto persona fisica** che detiene le partecipazioni non in regime di impresa, la relativa donazione **non è tassabile**, in quanto ai sensi dell'art. 67 Tuir la tassazione colpisce esclusivamente le cessioni a titolo oneroso.

Dal punto di vista dell'**imposizione indiretta**, ai sensi dell'**art. 3, comma 4-ter, D.Lgs. 346/1990** in tema di imposta sulle successioni e donazioni, la donazione di partecipazioni societarie gode di un **regime di favore**, come peraltro la donazione d'azienda, laddove siano rispettate le condizioni previste dalla norma.

Il regime si applica infatti solo se c'è un **rapporto di coniugio o di discendenza** tra donante e avente causa ed è inoltre necessario distinguere tra partecipazioni in **società di capitali** e di persone.

Nel primo caso l'esenzione spetta solo se si tratta del trasferimento di partecipazioni **"...mediante le quali è acquisito o integrato il controllo ai sensi dell'art. 2359 comma 1, n. 1), del Codice civile"** : non è necessario che il pacchetto trasferito sia di controllo, ma è sufficiente che il trasferimento realizzi o integri il controllo in capo al beneficiario ([circolare n. 3/E/2008](#), [risoluzione n. 446/E/2008](#)).

Nel caso di **partecipazioni in società di persone**, il tenore letterale della norma e le indicazioni dell'Agenzia portano a concludere che **l'imposizione non si realizzi mai**, indipendentemente dall'entità del pacchetto partecipativo trasferito.

E' però necessario che gli aventi causa mantengano un **periodo di possesso minimo di 5 anni di detenzione del controllo** della società (da rendere con apposita dichiarazione contestuale all'atto di donazione), pena il pagamento dell'imposta nella misura ordinaria, unitamente a sanzioni ed interessi, qualora la condizione venga meno.

## DIRITTO SOCIETARIO

---

### ***Controversa la trasformazione di S.R.L. unipersonale in impresa individuale***

di **Fabio Landuzzi**

Il **Tribunale di Piacenza**, con **Decreto 22.12.2011**, ha affermato che le disposizioni in materia di **trasformazione non sono applicabili al passaggio da società di capitali ad impresa individuale**, in quanto la trasformazione può coinvolgere unicamente enti **“plurisoggettivi”** caratterizzati da un **patrimonio separato**.

Si tratta dell'**orientamento giurisprudenziale prevalente** (nonostante non abbia affatto trovato condivisione in dottrina) secondo il quale non è configurabile una trasformazione eterogenea atipica di una società di capitali unipersonale in un'impresa individuale, in quanto è da escludere l'interpretazione estensiva od analogica delle disposizioni previste agli articoli 2500-*septies* e 2500-*octies* del Codice civile.

La soluzione scelta anche dal Tribunale di Piacenza si basa sull'assunto per cui **in tutte le fattispecie di trasformazione disciplinate dal Codice civile** si presuppone **l'esistenza di un “ente”** sia in **origine** che in **esito** dell'operazione. Si tratta quindi di enti **connotati**, di regola:

- da una **“plurisoggettività”** circa la loro composizione, nonché
- dall'esistenza di un **patrimonio separato** rispetto a quello dei partecipanti.

Secondo la giurisprudenza, nel passaggio da una società ad un'impresa individuale, non sarebbe quindi mai corretto parlare di “trasformazione” nel significato tecnico-giuridico del termine, tenuto conto che la trasformazione di una ditta individuale in società, o viceversa, determina sempre una **successione tra soggetti distinti**, ovvero un ente che cessa di esistere ed una persona fisica priva di un patrimonio separato.

Pertanto, il caso della trasformazione da o in comunione d'azienda, in cui non si ha né una “plurisoggettività” né un patrimonio separato rispetto a quello dei comunisti, rappresenterebbe proprio **un'eccezione rispetto alla disciplina ordinaria, non suscettibile però di interpretazioni estensive o analogiche**.

Una parte della dottrina, come anticipato, **si oppone a tale interpretazione** sostenendo invece che nel caso di specie:

- **si verte in una trasformazione omogenea**, in quanto non si verifica alcun mutamento della causa dell'organizzazione d'impresa, svolgendo anche la ditta individuale un'attività economica con scopo di lucro;
- **non vi sarebbero effetti negativi per i creditori sociali**: diversamente, la giurisprudenza che si oppone alla legittimità di tale trasformazione, sostiene che l'assenza di adeguati presidi di pubblicità legale posti dall'ordinamento, esporrebbe i creditori, ignari dell'operazione in atto, a potenziali pregiudizi.

In dottrina, tuttavia, fra chi sostiene la **legittimità dell'operazione** prevalgono coloro che la qualificano come **trasformazione eterogenea atipica**, ammissibile nell'assunto che le **fattispecie** previste dall'**art. 2500-septies del C.c.** non abbiano carattere **tassativo**, bensì solamente **esemplificativo**, senza perciò che siano posti limiti alla volontà delle parti.

Si tratta, secondo tale visione della dottrina, di **tutelare la conservazione del complesso aziendale nonostante l'adozione di forme organizzative diverse**: questo orientamento troverebbe ulteriore ispirazione anche nella giurisprudenza di Cassazione ([Sentenza 31.10.2007, n. 23019](#)) secondo la quale *"la trasformazione di una società in un altro dei tipi previsti dalla legge non si traduce nell'estinzione del soggetto e nella correlativa creazione di uno diverso, ma configura una vicenda meramente evolutivo-modificativa dello stesso soggetto"*.

## ACCERTAMENTO

---

### *Sono conti di terzi ... o no?*

di **Massimiliano Tasini**

Nell'**accertamento bancario**, nella pratica sovente l'Amministrazione finanziaria **non si limita ad indagare sui conti dello specifico contribuente** sul quale intende porre in essere un accertamento fiscale, bensì allarga la cerchia alle **persone prossime al contribuente**, come ad esempio il coniuge, i parenti, i soci, i dipendenti, gli amministratori di società da esso possedute. Tutte **persone vicine al contribuente** e che in linea astratta potrebbero fungere da "prestanome", vale a dire potrebbero prestarsi per occultare proventi sottratti a tassazione.

In merito alla **utilizzabilità dei movimenti in entrata ed in uscita** transitati su conti riconducibili a tali soggetti, ed in mancanza di una soluzione sul piano normativo, la Cassazione ha fornito soluzioni controverse.

In una **prima fase**, la Suprema Corte ha affermato che, nel caso di conti intestati a terzi, le **presunzioni legali di imponibilità**, previste dalle norme – nella fattispecie dall'art.32 del DPR n.600/1973 – **non possono operare in modo automatico** in mancanza di una specifica e concreta dimostrazione della **natura fittizia** dell'intestazione del rapporto bancario a terzi con il fine di far risultare come altrui operazioni in realtà compiute dal contribuente.

Questa tesi, risalente ai primi anni duemila, si riscontra dall'esame della **sentenza 28 giugno 2001 n.8829** poi confermata nella successiva **sentenza 14 novembre 2003 n.17243**: in tali occasioni, la Corte ha ritenuto che le risultanze di conti correnti bancari, soprattutto quando si tratti di conti intestati a soggetti diversi da quelli sottoposti a verifica, possono essere invocate a sostegno di presunti acquisti e vendite in evasione di imposta qualora risultino concreti elementi che autorizzino a collegare quei movimenti con operazioni commerciali del soggetto nei cui confronti si intenda procedere ad accertamento.

**Questo orientamento è stato però "stroncato"** dalla sentenza della **Cassazione 12 settembre 2003, n.13391**, nella quale si legge che l'Amministrazione potrebbe utilizzare non solo i conti correnti intestati alla società medesima, bensì anche quelli intestati ai soci ed agli amministratori, allorché risulti provata dal Fisco, anche tramite presunzioni, **la natura fittizia della intestazione, o, comunque, la sostanziale riferibilità all'ente dei costi medesimi o di alcuni loro singoli dati**. Di questa sentenza, interessa particolarmente rilevare il passaggio in cui la Corte giudica corretta la valutazione del Giudice di merito secondo la quale la composizione della compagine sociale – a ristretta base familiare – farebbe **legittimamente presumere un diretto collegamento** tra i conti intestati ai due soci e quelli della società.

Accedendo a questa seconda impostazione, da una “**specificata e concreta dimostrazione**” si passa ad una **dimostrazione su basi presuntive**, fondata peraltro su un unico elemento, precisamente la **ristrettezza della base familiare**.

Questa tesi, assai **drastica**, è stata espressa anche nella **sentenza 1 aprile 2003, n. 4987**, nella quale viene rilevato come il rapporto intercorrente tra società da un lato e soci/amministratori dall'altro è talmente stretto da realizzare una **sostanziale identità di soggetti**, tali da giustificare automaticamente, salvo prova contraria, l'utilizzazione dei dati raccolti.

Infine, il **terzo filone** interpretativo, consacrato nella **sentenza n.17387/2010**, nella quale la Suprema Corte, “mediando” tra le due opposte tesi, afferma che l'estensione degli accertamenti bancari a terzi si giustifica **solo in presenza di più indizi**, e dunque il mero elemento costituito dalla ristrettezza della base familiare è “corroborato” dalla presenza di un ulteriore indizio, con esso convergente.

Quest'ultima lettura è stata confermata dall'**ordinanza n.16575 del 2 luglio 2013**, nella quale la Corte afferma che l'utilizzazione dei dati risultanti dalle copie dei conti correnti bancari acquisiti dagli istituti di credito non può ritenersi limitata, in caso di società di capitali, ai conti formalmente intestati all'ente, ma riguarda anche quelli formalmente intestati ai soci, amministratori o procuratori generali, allorché risulti provata dall'Amministrazione finanziaria, anche tramite presunzioni, la natura fittizia dell'intestazione, o, comunque, la sostanziale riferibilità all'ente dei conti medesimi o di alcuni loro singoli dati. Se occorre fornire questa prova è perché, evidentemente, **la “comunanza” al contribuente di questi soggetti è importante ma non decisiva**.

Viceversa, questa lettura è stata invece contrastata dalla precedente sentenza 14 dicembre 2012, n. 23079 secondo cui la riconducibilità al contribuente di conti di terzi si dà scontata negli ovvi **casi di vicinanza tra contribuente ed intestatario dei conti correnti bancari**.

Appare quindi indispensabile un **intervento della Suprema Corte a Sezioni Unite** per dirimere definitivamente la questione.

## IMU E TRIBUTI LOCALI

---

### ***Il rapporto tra IMU ed impianti fotovoltaici accatastati***

di **Fabio Garrini**

Nel precedente contributo (si veda [Euroconference NEWS del 21 ottobre](#)) è stato esaminato il tema degli **impianti fotovoltaici in corso di costruzione** sui lastrici solari degli edifici, tema oggetto di analisi ad opera della [risoluzione 8/DF/2013](#). Si tratta di una fattispecie non rara, ma la questione merita di essere ampliata, verificando quale debba essere il **corretto trattamento IMU**, più in generale, degli **impianti fotovoltaici**.

#### **La costruzione di un impianto**

La prima “variazione sul tema” riguarda la valutazione circa cosa avvenga se si costruisce un impianto che sarà **classato quale immobile a se stante**. Sul tema, nel corso degli anni, vi è stata un’accesa diatriba che è sfociata nella posizione dell’Amministrazione Finanziaria che vuole l’impianto classato in **categoria catastale D1**. Secondo le indicazioni della [risoluzione 3/T/2008](#) e la **nota del 22 giugno 2012** (che reca le previsioni catastali relative), l’obbligo di accatastamento ricorre quando dall’immobile (appellativo sul quale molti avrebbero da che ridire) “è *ritraibile un reddito ordinario, temporalmente rilevante, caratterizzante l’unità immobiliare*”.

Queste però sono problematiche che lasciamo al tecnico che si occupa dell’impianto, limitandoci a ragionare sugli aspetti fiscali. Come comportarsi quando la costruzione dell’impianto sul tetto di un edificio porta alla realizzazione di un bene che invece **viene autonomamente censito autonomamente nella categoria D1** quale impianto industriale? A parere di chi scrive, in questo caso, le valutazioni da proporre dovrebbero essere in parte diverse a quelle già esaminate nella [risoluzione 3/DF/13](#):

- **in corso di edificazione nessun prelievo IMU** è dovuto visto che “*l’immobile può essere qualificato come area edificabile, nell’ipotesi in cui sulla stessa non sia individuabile alcuna unità immobiliare*”.
- Coerenza vuole che in sede di accatastamento non si tenga conto, nella quantificazione del costo di (ri)costruzione del valore del lastrico su cui insiste il sedicente impianto industriale. Fermo restando che quale diretta conseguenza **dell’accatastamento come D1** con attribuzione di rendita – e non come F5 – occorrerà **determinare l’IMU** sulla base della rendita catastale rivalutata.

#### **Costruzione dell’impianto sul terreno**



Diverso è il caso di costruzione di **impianto fotovoltaico che poggia sul suolo**: aderendo all'impostazione ormai consolidata dell'Agenzia del Territorio, che vuole l'impianto quale vero e proprio fabbricato, dal momento del **completamento** (sul punto si faccia riferimento alla fine dei lavori, aderendo ad una consolidata interpretazione giurisprudenziale) occorrerà calcolare l'IMU sulla **rendita** del fabbricato ottenuto.

Ma trattandosi di fabbricato edificato su un terreno libero ci si deve chiedere se siano ancora mutuabili i principi enucleati dalla **risoluzione 8/DF/13** per la **fase di costruzione**, ovvero se vi sia una rilevanza IMU ai sensi dell'**art.5 comma 6 D.Lgs. 504/92**: tale norma stabilisce che detta area *"è considerata fabbricabile anche in deroga a quanto stabilito nell'articolo 2"*, quindi in deroga alle ordinarie definizioni stabilite per fabbricato e area. Nella citata risoluzione il Ministero osservava che *"l'immobile può essere qualificato come area edificabile, nell'ipotesi in cui sulla stessa non sia individuabile alcuna unità immobiliare"*: trattandosi di un intervento su di lotto libero, la **fase di edificazione dovrebbe essere oggetto di prelievo IMU**.

Quindi, nel momento in cui si va ad edificare un impianto, non occorrerebbe più verificare quale sia la qualificazione data al terreno dagli strumenti urbanistici vigenti: durante la costruzione in ogni caso il prelievo andrebbe commisurato al **valore, comunque senza computare il valore del fabbricato in corso d'opera**.

Il tema è in astratto interessante, ma probabilmente non ha trovato fino ad oggi una soluzione definitiva perché anche in questo caso la *fictio iuris* della qualificazione di un impianto fotovoltaico quale opificio mostra tutte le sue **difficoltà di applicazione pratica** ove calata nell'operatività del settore. E' noto infatti che i tempi di **utilizzazione edificatoria** per un impianto fotovoltaico, anche di significative dimensioni, sono relativamente circoscritti (non vanno confusi, evidentemente con i tempi, ben più significativi dell'iter autorizzativo).

Peraltro occorre osservare che i terreni sui quali sono costruiti gli impianti raramente sono di piena proprietà e talvolta sono utilizzati in forza di **meri diritti relativi**: nel caso in cui vi fosse un **diritto di superficie** sul terreno, l'IMU sarebbe pagata dal **superficiario** (quindi dal titolare dell'impianto che ha ricevuto il diritto di "sfruttamento" del terreno).

## ACCERTAMENTO

---

### ***No Pvc, no accertamento***

di **Giovanni Valcarenghi, Mario Agostinelli**

Avvicinandosi la fine del periodo di imposta 2013, appare utile tornare ad analizzare la tematica della possibilità di emettere **avvisi di accertamento non preceduti dal rilascio di PVC**.

La suprema **Corte di Cassazione**, con Sentenza depositata **l'11 settembre 2013**, afferma il principio secondo il quale le **attività d'ispezione e verifica**, effettuate presso il contribuente, **si devono concludere** con la **redazione di un Processo verbale** di costatazione, anche nel caso in cui, per tali verifiche, l'organo di controllo non intende formulare un'ipotesi di maggiore pretesa tributaria. La **consegna del PVC è fase procedimentale necessaria** per assicurare la possibilità, attribuita al contribuente, di attivare la fase del preventivo contraddittorio di cui al comma 7 dell'articolo 12 della Legge dello statuto del contribuente.

Questa l'importante conclusione della sentenza in argomento, secondo la quale **ogni fase dell'istruttoria** deve essere **garante della corretta formazione della pretesa tributaria**, il cui procedimento deve essere composto di verifica, rilascio del PVC, apertura del termine per la presentazione di osservazioni e richieste, eventuale notifica dell'avviso di accertamento. Nel processo verbale di costatazione, osservano gli Ermellini, non devono necessariamente essere formulati i rilievi o gli addebiti, essendo la fase ispettiva finalizzata all'acquisizione di dati, elementi, notizie utilizzabili ai fini dell'eventuale atto di accertamento, atto espressivo del poter potestativo impositivo.

Ne deriva quindi che, l'attività istruttoria dell'organo di controllo, effettuata presso i locali del contribuente ed ancorché finalizzata alla semplice richiesta di documentazione, non esonera dalla redazione del PVC, costituendo l'omessa consegna dello stesso una violazione caducante del successivo atto di accertamento.

Il principio è **coerente con le indicazioni comunitarie** in tema di giusto processo. Al riguardo, la Corte di Giustizia Europea (sentenza 18 dicembre 2008 causa C 349/07 – Sopropè) rammenta che, quando l'attività amministrativa determina un'ingerenza nella sfera patrimoniale o giuridica del destinatario, la stessa deve essere preceduta dal contraddittorio con il contribuente, nell'ambito del quale questi potrà prendere posizione, con argomentazioni e prove, prima che allo stesso sia notificato l'atto amministrativo stesso.

Il tema dell'imprescindibilità del contraddittorio trova riscontro ed attuazione, in connessione con la matrice dell'articolo 24 della Costituzione, **nell'articolo 12 della legge 212/2000** che

recita: *“Nel rispetto del principio di cooperazione tra amministrazione e contribuente, dopo il rilascio della copia del processo verbale di chiusura delle operazioni da parte degli organi di controllo, il contribuente può comunicare entro 60 giorni osservazioni e richieste che sono valutate dagli uffici impositori. L’avviso di accertamento non può essere emanato prima della scadenza del predetto termine”*. Va da sé che, ove l’amministrazione non “completi” correttamente l’attività istruttoria con il rilascio di un processo verbale, il contribuente non potrà esercitare, a seguito di un esame compiuto e completo delle rilevazioni effettuate dall’organo di controllo, il proprio diritto di osservazione, argomentazione e di difesa con riferimento all’accusa di evasione in itinere. La sentenza 20770/2013 è in perfetta sintonia con l’orientamento giuridico che progressivamente adotta i principi sopra esposti; inoltre, nell’ordinanza 15 marzo 2011 n. 6088, la stessa Corte ha affermato che la norma dell’articolo 12 della L. 212/2000 non distingue in relazione al contenuto dei verbali, potendo il contribuente comunicare osservazioni e richieste anche in relazione ad ipotesi non idonee alla emissione di avvisi di accertamento.

In tale contesto, appare interessante ricordare che alcuni **giudici di merito** hanno affermato che la **procedura** di cui al comma 7 dell’articolo 12 della legge 212/2000 deve essere **osservata anche con riferimento alle attività istruttoria effettuate “a tavolino”**, presso gli uffici amministrativi; in tal senso, si ricorda la CTR Sardegna, sentenza 18 giugno 2012, n. 27.

**La redazione e consegna del PVC**, quindi, costituisce **passaggio imprescindibile**; tale comportamento, però, non sempre viene osservato e, pertanto, bisognerà tenere conto per affrontare la fase contenziosa.

## NON SOLO FISCO

---

### ***Non solo strumenti e tecniche: la centralità dei comportamenti per snellire i processi d'ufficio***

di Andrea Fornasier, Marco Nali

Nei precedenti articoli, il *focus* è stato posto principalmente su alcuni **strumenti e tecniche Lean utilizzabili** negli uffici allo scopo di individuare gli elementi di criticità con l'obiettivo di **aumentare l'efficienza complessiva** dei processi di erogazione dei servizi. Il presente articolo si focalizza sulla **centralità di mentalità, comportamenti e capacità** in una trasformazione Lean.

#### **Mentalità, comportamenti e capacità**

Come già anticipato, però, il Lean non è solo una cassetta degli attrezzi!

È molto di più: è un approccio che coinvolge tutte le componenti aziendali, non solo quelle più strettamente tecniche/operative, ma anche quella denominata "*terzo elemento*": mentalità, comportamenti e capacità. Per chiarire questo aspetto, con riferimento alla Figura 1, identifichiamo **le componenti che devono essere tenute in considerazione** affinché si pongano solide basi per poter realizzare una trasformazione Lean che sia efficace e duratura nel tempo.

Figura 1 – Gli elementi da considerare in una trasformazione Lean

Quando siamo all'interno di uno studio, in ambito transazionale, dato che **i flussi di materiali si riducono e aumentano i flussi informativi**, questo terzo elemento diviene ancor più importante: mentre per un processo produttivo è molto semplice comprendere se una persona sta "producendo il pezzo", in ambito *office* una persona che sta guardando il monitor sta pensando alle proprie attività o sta pensando ai fatti propri?

Per questo motivo in un ufficio diviene ancor più importante prendere in considerazione tale elemento; il sistema operativo e la struttura gestionale diventano elementi che contribuiscono a favorire "*buoni*" mentalità, comportamenti e capacità.

Per comprendere meglio la necessità di un approccio olistico durante una trasformazione Lean, si riportano in Figura 2 gli andamenti di tipiche situazioni a cui uno studio in fase di trasformazione potrebbe andare incontro. Una volta intrapreso e terminato il primo processo di cambiamento (step 1), basato tipicamente su miglioramenti tecnici, se si vuole

intraprendere la **strada della sostenibilità** (step 2) è necessario ricercare anche il contributo al miglioramento dato dalle persone (mentalità, comportamenti e capacità – componente 3 con riferimento alla Figura 1); altrimenti – vedi linea tratteggiata – il rischio è quello di ritornare verso la situazione iniziale e non riuscire a sfruttare il pieno potenziale che la vostra realtà potrebbe invece esprimere.

Figura 2 – L'effetto del “terzo elemento” in una trasformazione Lean

Appare quindi chiaro come il fattore umano sia fondamentale per ottenere un miglioramento sostenibile nel tempo: di fatto stiamo solo guardando da un altro punto di vista quello che era stato etichettato come **l'ottavo spreco**, ovvero quello relativo all'intelletto delle persone!

### Il cambio di atteggiamento

Una generica fase di **trasformazione**, in quanto tale, comporta sempre la modifica di uno stato pregresso e per questo motivo è spesso foriera di **fattori destabilizzanti e di insicurezza** nelle persone coinvolte.

Nell'immaginario collettivo, spesso un'azione Lean viene interpretata come un modo per far risparmiare denaro alle imprese a scapito dei dipendenti e dei loro ritmi/abitudini lavorativi; spesso tra i colleghi si sentono frasi come:

- “... con la Lean dovremo lavorare più velocemente...”
- “... non avremo più la nostra autonomia...”
- “... se lavoriamo di più si rischia che qualcuno venga licenziato...”

Il problema è proprio questo: far capire ai propri collaboratori che l'obiettivo comune a tutto lo studio è quello di aumentare l'efficienza del lavoro, in primis attraverso la riduzione degli sprechi.

**Lavorare quindi meglio, non di più:** è una bella differenza!

Non è un caso che la soddisfazione del personale sia posta, nei modelli teorici di Lean, come base per la costruzione di un'organizzazione snella.

Ma quali sono le aree sulle quali agire affinché si possa ottenere la soddisfazione del personale?

Quali sono i fattori che abilitano il cambiamento dei comportamenti?

È possibile distinguere 5 aree di intervento per favorire una trasformazione dei comportamenti delle persone in ufficio:

1. **LEADERSHIP:** possedere una leadership forte e una condivisione dei valori, poiché sono il fulcro attorno al quale l'energia del cambiamento può essere veicolata; le azioni dei componenti del team, unite ai loro messaggi, devono essere assolutamente coerenti, in quanto i comportamenti della leadership si riversano a cascata sull'intera organizzazione.
2. **FOCUS:** avere persone che sappiano comprendere gli obiettivi da raggiungere e apprezzare ciò che l'organizzazione fa e come questo si riflette nel loro rispettivo ruolo; la chiarezza e la trasparenza informative rendono logico, credibile e raggiungibile l'obiettivo finale.
3. **ESECUZIONE:** disporre di persone che lavorino bene insieme giorno per giorno, prendendo le giuste decisioni col giusto grado di autonomia; il lavoro di squadra deve essere efficace, le decisioni devono essere basate sui fatti e le responsabilità individuali chiare e condivise da tutti.
4. **COMPETENZE:** avere persone che siano in grado di lavorare efficacemente alle proprie mansioni e di portare avanti iniziative di sviluppo per sé e per gli altri; è necessario coltivare non solo le competenze tecniche, ma anche quelle interpersonali, di *problem solving*, di gestione dei conflitti e saper sfruttare al meglio gli strumenti di *coaching* e *feedback* allo scopo di diffondere il senso di responsabilità e migliorare il modo di lavorare.
5. **MIGLIORAMENTO:** incentivare le persone dotate di mentalità aperta, proattive al cambiamento e in grado di ascoltare e mettere in pratica rapidamente il cambiamento; l'intera catena di generazione del valore al cliente deve essere nota, così da consentire una generazione di idee coerente con gli obiettivi finali e un confronto costruttivo tra colleghi che operano per la stessa pratica/cliente.

Per avvalorare ulteriormente quanto spiegato finora, per nostra personale esperienza relativa a casi studio reali (negli uffici come nei reparti produttivi) possiamo affermare che se la **componente dirigenziale sponsorizza fortemente la trasformazione**, con le parole e con le azioni, e **coinvolge in modo appropriato il personale**, si stanno già ponendo solide basi affinché il cambiamento nei comportamenti delle persone inizialmente distaccate/scettiche abbia luogo.

## Try & Learn

Provate ad esercitare la **vostra abilità di leadership** nella gestione di una riunione relativa a una modifica che volete apportare a una procedura di ufficio: preparate la riunione stilando un ordine del giorno, un orario e una durata precisa. Arrivate alla riunione molto preparati sull'argomento e chiedete ai colleghi che vi parteciperanno di fare altrettanto. Conducete la riunione cercando di allineare tutti verso il risultato che avete in mente, gestendo le diversità di vedute, trasformando le eventuali critiche in opportunità e cercando di applicare i concetti esposti in precedenza.

Siete riusciti a portare a casa il risultato? Siete riusciti a coinvolgere tutti i colleghi nella

discussione? Avete saputo affrontare eventuali dissensi in modo costruttivo?

Non preoccupatevi se qualcosa non è andato come da pronostico, la gestione delle riunioni è un ottimo banco di prova per misurare le vostre capacità nelle relazioni interpersonali, anche (ma non solo) in ambito Lean.

**Contatti:** [info@leanexperiencefactory.com](mailto:info@leanexperiencefactory.com)