

Edizione di martedì 5 novembre 2013

ADEMPIMENTI

[Spesometro: cortocircuito sull'indicazione delle operazioni con soggetti non residenti](#)

di **Fabio Garrini**

PATRIMONIO E TRUST

[Trust e agevolazione prima casa](#)

di **Ennio Vial, Vita Pozzi**

OPERAZIONI STRAORDINARIE

[Interessi passivi e requisito di inerenza: questione non ancora risolta per la Cassazione nelle operazioni di LBO](#)

di **Fabio Landuzzi**

IMPOSTE SUL REDDITO

[Assicurazioni sulla vita: novità al traguardo](#)

di **Giovanni Valcarenghi**

ACCERTAMENTO

[L'accesso agli atti amministrativi tra diritto ed interesse](#)

di **Massimiliano Tasini, Patrizia Pellegrini**

ORGANIZZAZIONE STUDIO

[Quando i collaboratori non collaborano: cortesia e comunicazione con il cliente](#)

di **Michele D'Agnolo**

ADEMPIMENTI

Spesometro: cortocircuito sull'indicazione delle operazioni con soggetti non residenti

di **Fabio Garrini**

A corroborare la nostra posizione già espressa circa la necessità di disporre una proroga dello spesometro (si veda [Spesometro: settimana cruciale](#) in Euroconference news del 4/11/13), vale la pena di osservare alcune anomalie nella compilazione della comunicazione che rendono, di fatto, praticamente impossibile procedere ad una tranquilla e certa compilazione.

Uno degli aspetti più criptici (per usare un eufemismo) riguarda l'indicazione nel modello dei dati relativi alle **operazioni poste in essere con controparti non residenti**, che crea problemi tanto nel caso di compilazione in forma aggregata, quanto nel caso di scelta dell'esposizione "analitica".

Va peraltro ricordato che l'indicazione di tali operazioni richiede uno **"slalom" tra le varie esclusioni**, con particolare riferimento a quelle riguardanti importazioni ed esportazioni, nonché alle operazioni già monitorate tramite *Intrastat*; senza dimenticare, inoltre, che il problema dell'indicazione si pone solo per quelle rilevanti ai fini IVA, per le quali la territorialità risulterebbe in Italia.

Comunicazione aggregata

Nel caso in cui i contribuenti abbiano scelto di procedere alla compilazione in forma aggregata (l'ipotesi probabilmente più gettonata dagli studi) i dati delle operazioni con i soggetti non residenti devono essere allocate nel **quadro BL**, deputato ad accogliere, oltre che tali operazioni, anche il monitoraggio delle operazioni nei confronti di soggetti ubicati in paradisi fiscali (ossia la comunicazione "*black list*", che sarà del tutto inglobata nel modello polivalente a partire dal prossimo 1.1.2014).

Al rigo BL2 sono presenti 3 caselle:

- la prima (denominato “campo 2”) va barrata se vengono inseriti dati relativi ad “operazioni con paesi a fiscalità privilegiata”;
- le altre due (denominate “campi 3 e 4”) utilizzabili in caso di scelta della compilazione in forma aggregata, sono rubricate “**operazioni con soggetti non residenti**” e “**acquisti di servizi da non residenti**”.

Con riferimento a queste ultime (ovviamente da utilizzare quando i dati da inserire riguardano una controparte non residente) nel silenzio delle istruzioni **non risulta chiaro quando debba essere barrata l’una o l’altra**: la risposta più semplice porta a barrare l’ultima casella nel caso di servizi ricevuti da un soggetto non residente (direttamente? ovvero anche tramite rappresentate fiscale o identificazione diretta?) procedendo alla compilazione dell’altra negli altri casi. Ma **non pare una distinzione troppo significativa**.

Comunicazione analitica

Le cose si complicano maggiormente quando il contribuente procede alla **compilazione in forma analitica del modello**. In questo caso, infatti, i quadri ad essere potenzialmente interessati dalle operazioni con l’estero sono addirittura 4:

- nel **quadro FR**, relativo alle fatture ricevute ed ai documenti riepilogativi vanno incluse – così recitano le istruzioni – “*le **autofatture** emesse per operazioni rientranti nella fattispecie disciplinata dagli articoli 7-bis e 7-ter del dPR n. 633 del 1972 in mancanza degli elementi identificativi del fornitore non residente*”. Al riguardo, cosa si deve intendere per assenza dei dati identificativi della controparte? Che l’autofattura viene messa senza che la controparte abbia mandato un proprio documento?
- nel **quadro SE**, oltre agli acquisti da San Marino, vanno incluse le prestazioni di servizi documentate da “*fatture ricevute da **soggetti extracomunitari** di cui agli artt. da 7bis a 7septies del dPR 633/1972, per le quali, all’atto della registrazione della fattura devono risultare i dati del prestatore*”. Viene immediatamente spontaneo notare come in realtà il richiamo all’art. 7-bis sia inconferente con l’indicazione di “servizi”; senza poi dimenticare che le operazioni di cui agli articoli 7-sexies e 7-septies sono quelle con controparti “private”, per cui non si capisce come queste possano riguardare la presente comunicazione allorquando ci si sta riferendo ad acquisti;
- nel **quadro FN**, vanno indicate (le istruzioni non dicono altro) “*le operazioni attive realizzate con soggetti non residenti*”;
- nel **quadro FE**, si legge che vanno incluse le “*autofatture emesse in ottemperanza al disposto dell’articolo 17, secondo comma, del dPR n. 633 del 1972 a seguito di un acquisto da un soggetto non residente senza stabile organizzazione che non si sia identificato direttamente o non abbia nominato un rappresentante fiscale*”. Malgrado in tali casi sia l’acquirente che assolve l’imposta, pare piuttosto strano che degli acquisti siano allocati nel quadro delle fatture emesse.

Anche se in tale plurima distinzione dovesse esserci una logica che conduce ad un’effettiva ripartizione di tutte queste operazioni, non pare sia stata scelta la modalità più semplice di

allocazione delle stesse.

PATRIMONIO E TRUST

Trust e agevolazione prima casa

di **Ennio Vial, Vita Pozzi**

Analizziamo l'ipotesi di disposizione in di un immobile per il quale l'acquirente abbia usufruito dei .

Si ricorda, preliminarmente, come:

1. possano usufruire dell'agevolazione in esame esclusivamente le **persone fisiche**;
2. la norma¹ stabilisce che l'acquirente decade dai benefici fiscali usufruiti in sede di acquisto dell'immobile se **trasferisce**, con atto a titolo **oneroso** o **gratuito**, l'abitazione prima che sia decorso il termine di 5 anni dalla data di acquisto, a meno che entro un anno non proceda al riacquisto di un altro immobile da adibire a propria **abitazione principale**.

Il Trust, essendo equiparato ai fini delle imposte dirette ad un **ente non commerciale**, non può beneficiare dell'agevolazione in oggetto. Si ritiene che la **disposizione in Trust** dell'immobile entro il quinquennio, determini la **perdita** dei benefici prima casa poiché l'inserimento in Trust è equiparato ad un trasferimento a titolo gratuito.

In realtà, sul punto, l'Agenzia non si è espressa e si potrebbe sostenere che il Trust è un **vincolo di destinazione** e non si possa qualificare *sic et simpliciter* come un atto di trasferimento a titolo gratuito: si ricorda, infatti, come il disponente, nonostante si sposti i beni disposti in Trust, possa **utilizzare** gli stessi per sé e la sua famiglia. Nelle casistiche note, si evidenzia come l'**Agenzia delle Entrate**, a seguito della disposizione dell'immobile acquistato con i benefici prima casa in Trust, non abbia accertato il venir meno dei requisiti per l'agevolazione.

Sicuramente crea minori perplessità l'ipotesi del **Trust autodichiarato**; in tal caso, infatti, il disponente coincide con il Trustee e, secondo l'Amministrazione Finanziaria, il Trust è interposto e la tassazione rimane in capo al disponente. Di conseguenza, la disposizione dell'immobile in un Trust autodichiarato **non dovrebbe determinare** alcun trasferimento e quindi la perdita dell'agevolazione. Per evitare la revoca dei benefici, il disponente potrebbe quindi istituire un Trust autodichiarato e, successivamente, **modificare** il **Trustee** nominando un soggetto diverso: difficilmente l'Agenzia delle Entrate si accorgerà della modifica del Trustee.

Un'ulteriore ipotesi per ridurre il profilo di criticità evidenziato è riservare, in capo al disponente, il **diritto di abitazione** sull'immobile da inserire in Trust.

Come noto, il valore del diritto di abitazione è calcolato con le modalità stabilite per il diritto di usufrutto. Si propone il seguente esempio.

Tizio vuole inserire un immobile in Trust; l'immobile è stato **acquistato 3 anni fa** beneficiando dell'IVA agevolata al 4%. Tizio ha 42 anni e 2 figli. Se Tizio trattiene il diritto di abitazione e dispone in **Trust** esclusivamente la **“nuda proprietà”**, la perdita dei benefici opererà limitatamente al valore della nuda proprietà; poiché per una persona di 42 anni il diritto di abitazione/usufrutto vale l'80% del valore catastale la perdita dell'agevolazione inciderà sul 20% del valore dell'immobile.

Quanto sopra esposto è stato confermato dall'Agenzia delle Entrate nella [Risoluzione n. 213/E/07](#). Nel citato intervento di prassi si afferma, infatti, che la **cessione della nuda proprietà** da parte dell'istante comporta la decadenza dai benefici in questione, in quanto l'operazione viene posta in essere prima del decorso del quinquennio dalla data dell'acquisto. La **perdita del beneficio** riguarda la parte di prezzo corrispondente al diritto parziario ceduto: in particolare, si applicheranno al prezzo dichiarato nell'atto di acquisto i coefficienti per la determinazione dei diritti di usufrutto, di cui al prospetto dei coefficienti allegato al D.P.R. n. 131/86, con riferimento alla data in cui il diritto è stato acquisito.

La disposizione in Trust potrebbe essere interessante se si desidera **usufruire nuovamente** dei benefici prima casa: decorso, infatti, il termine dei 5 anni Tizio potrebbe disporre l'immobile in Trust e acquistare un'altra casa di abitazione con l'agevolazione in oggetto.

La norma prevede che l'acquirente **non possa essere titolare** “... neppure per quote, anche in regime di comunione legale su tutto il territorio nazionale di diritti di proprietà, usufrutto, uso, abitazione e nuda proprietà su altra casa di abitazione acquistata dallo stesso soggetto o dal coniuge con le agevolazioni di cui al presente articolo ...” o, in generale, con le agevolazioni “prima casa” che si sono succedute negli anni.

Se Tizio dispone l'immobile in Trust ne perde la titolarità poiché lo stesso **sarà intestato al Trustee** proprietario – ricordiamo, ai fini della gestione e non del godimento – del citato immobile: si ritiene quindi che, non essendo titolare di alcun immobile, Tizio possa acquistare un ulteriore immobile beneficiando delle agevolazioni in oggetto.

[1](#) Il comma 4 della nota II-bis) dell'art. 1, Tariffa, Parte Prima, del Testo unico dell'Imposta di Registro.

OPERAZIONI STRAORDINARIE

Interessi passivi e requisito di inerenza: questione non ancora risolta per la Cassazione nelle operazioni di LBO

di **Fabio Landuzzi**

Una recente pronuncia della [Corte di Cassazione \(sentenza n. 24434/13 depositata il 30 ottobre 2013\)](#) riapre una questione che appariva ormai risolta alla luce di un orientamento giurisprudenziale e dottrinario pressoché unanime; viene infatti **rimessa in discussione la legittimità della deduzione fiscale degli interessi passivi nelle operazioni leveraged buy out (“Lbo”)** per una presunta **carenza del requisito di “inerenza”** del costo ex articolo 109, comma 5, del Tuir.

Nella citata pronuncia, sotto un primo profilo, da una parte la **Suprema Corte esclude che possa applicarsi al caso di specie il principio dell’abuso del diritto**, in quanto non si può parlare di “elusione del principio di inerenza” bensì, semmai, di violazione di un precetto di legge con la conseguenza che la fattispecie si pone al di fuori del concetto di comportamento elusivo. Poi, **contravvenendo** al principio che aveva fatto proprio in un **precedente giudicato (Cassazione, sentenza n.1372 del 21 gennaio 2011)**, la Corte afferma che gli **interessi sostenuti dalla società italiana**, che aveva funto da **veicolo** di un fondo di investimento estero per l’esecuzione **di un’operazione poi conclusasi con l’incorporazione della società-obiettivo** (una tipica operazione di Lbo), sarebbero comunque soggetti ad un **sindacato di inerenza** in quanto essi **non riferibili direttamente alla produzione del reddito della società che li ha sostenuti**, bensì ad attività volte a realizzare vantaggi per un soggetto terzo (nel caso, la sua controllante). **L’indeducibilità** per presunto difetto di inerenza deriverebbe dal fatto che, come aveva sostenuto nel proprio accertamento l’Amministrazione Finanziaria, **la società-veicolo italiana avrebbe svolto un servizio per conto della controllante estera**, per cui:

- **o avrebbe dovuto addebitare un corrispettivo** per questo servizio, almeno pari agli interessi passivi sostenuti sul debito contratto per l’acquisto;
- **oppure avrebbe dovuto rendere indeducibili questi interessi** in quanto, appunto, non inerenti alla propria attività.

La sentenza della Cassazione appare però a nostro avviso **non condivisibile per due ordini di ragioni**.

La **prima ragione** è che, come già affermato in altri arresti giurisprudenziali (Cassazione, sentenza n.2440/10) **gli interessi passivi sono sottratti al sindacato di inerenza in ambito lres** in quanto, in deroga al principio generale, così **espressamente sancisce l'articolo 109, comma 5, del Tuir**. Il sindacato di inerenza permane invece ai fini lrpéf in quanto così è disposto dall'articolo 61, comma 1, del Tuir.

La **seconda ragione** è che aderendo alla tesi fatta propria dalla Cassazione nella sentenza in commento – la quale a sua volta sembra aderire ad un certo orientamento dell'Amministrazione (vedi il Comunicato stampa della DRE del Veneto del 19 gennaio 2011) – si finisce col **penalizzare gravemente sotto il profilo fiscale una operazione (il Lbo) che ha ricevuto la piena legittimazione civilistica** nell'articolo 2501-bis, Cod.Civ.. Dunque:

- Il **Lbo è un'operazione legittima sotto il profilo legale**, il cui compimento è subordinato al rispetto di una meticolosa e **dettagliata procedura informativa**;
- Il **debito contratto dalla società-veicolo è funzionale e strettamente inerente alla** acquisizione della società-obiettivo; esso **è erogato da istituti di credito terzi**, con concessione di adeguate garanzie;
- L' **acquisizione della partecipazione è compiuta fra soggetti terzi** a valori di mercato;
- La **fusione fra il veicolo e la società-obiettivo è prevista sin dalla fase di pianificazione dell'operazione di Lbo**, in quanto è immanente nell'operazione stessa la capacità **della sola società-obiettivo di poter produrre flussi di cassa** in grado di consentire il rimborso del debito;
- **Vi sono valide ragioni economico-finanziarie** che conducono alla pianificazione dell'operazione di Lbo e delle quali **il riflesso fiscale riguardo alla deduzione degli interessi passivi è conseguenza del tutto fisiologica**, peraltro già limitata dall'ordinamento con la **disciplina contenuta all'articolo 96 del Tuir**.

Di conseguenza, in questa operazione **non sembra ricorrere alcun risparmio d'imposta che**

possa definirsi indebito in quanto disapprovato dal sistema. Gli interessi passivi costituiscono il costo naturale sostenuto dalla società italiana per l'acquisto della partecipazione nella società-obiettivo, e quindi non hanno caratteristiche diverse dagli interessi che vengono sostenuti per finanziare qualsiasi altro acquisto di servizi o di beni utilizzati nel perseguire lo scopo sociale.

IMPOSTE SUL REDDITO

Assicurazioni sulla vita: novità al traguardo

di **Giovanni Valcarenghi**

La conversione definitiva del **D.L. 102/2013**, completata con la pubblicazione sulla GU del 29 ottobre scorso della [legge n.124 del 28.10](#), determina l'assestarsi del nuovo panorama delle regole di detrazione fiscale connesse al **pagamento di premi assicurativi** sulla vita e sugli infortuni.

Innanzitutto, va notato che il testo definitivo determina una **variazione delle indicazioni** contenute nella prima versione del decreto 102; in sostanza, si è leggermente **migliorato lo scenario**, isolando alcune ipotesi specifiche ritenute, evidentemente, più meritevoli di altre. Rimane comunque **invariata la direzione strategica** assunta dal legislatore: penalizzare, sul versante, fiscale, il beneficio connesso alla pagamento di premi assicurativi, al fine di reperire le risorse finanziarie necessarie per consentire le modifiche in tema di IMU. Vediamo nel dettaglio cosa accadrà già in relazione al periodo di imposta 2013.

Innanzitutto, va detto che, **fino al periodo di imposta 2012**, il contribuente poteva far valere una detrazione del 19% sui premi pagati (applicando il criterio di cassa e nei limiti di un tetto massimo di spesa pari ad € 1.291,14) per assicurazioni, senza facoltà di recesso della compagnia, aventi per oggetto la copertura del rischio:

- di **morte** o di **invalidità** permanente non inferiore al 5% (da qualsiasi causa derivante),
- di **non autosufficienza** nel compimento degli atti della vita quotidiana (il DM 22.12.2000 ha sancito che si considerino tali quelli concernenti l'assunzione degli alimenti, l'espletamento delle funzioni fisiologiche e dell'igiene personale, la deambulazione e la vestizione).

Va anche notato che il limite quantitativo di cui sopra va applicato (in relazione alla sommatoria dei premi) anche se l'onere è sostenuto nell'interesse di familiari a carico; inoltre, la [circolare 17/E/2006](#) ha sancito la detrazione risulta ammessa anche se il contraente della polizza è il familiare a carico, diversamente da quanto sostenuto dalla precedente circolare [15/E/2005](#). Rammentato ciò, vediamo cosa cambia.

La **detrazione fiscale del 19% si applicherà su un massimale di premio:**

- di **630 euro**, per il periodo 2013 (con espressa deroga allo Statuto del contribuente);
- di **530 euro**, a decorrere dal periodo 2014.

Con ulteriore deroga, inoltre, è previsto che, solo **a decorrere dal 2014, tornerà ad essere applicabile il massimale di spesa di 1.291,14 euro**, ma limitatamente ai premi per assicurazioni aventi per oggetto il rischio di non autosufficienza nel compimento degli atti della vita quotidiana, al netto dei premi aventi per oggetto il rischio di morte o di invalidità permanente.

Nei richiamati limiti di euro 630 (per il 2013) e di euro 530 (dal periodo 2014), sono compresi i premi versati per i contratti di assicurazione sulla vita e contro gli infortuni stipulati o rinnovati entro il periodo d'imposta 2000; trattasi dei **contratti "vecchio stile"** che, finché efficaci, permettono la detrazione a condizione che la polizza sia di durata non inferiore ai 5 anni e non consenta la concessione di prestiti nel medesimo periodo minimo (ove riscattati in precedenza, vanno assoggettati a tassazione separata i premi per i quali si è fruito della detrazione).

Non risultano, invece, oggetto di alcun intervento, e ciò significa che sono preferiti dal legislatore rispetto alle altre forme di copertura, **i contributi versati ai fondi di previdenza complementare**, che consentono la deduzione del versato nei limiti del 12% del reddito complessivo, con un ulteriore limite assoluto di 5.164,57 euro.

Infine, va segnalato un ultimo intervento, sempre introdotto in sede di conversione del decreto. **A decorrere dal periodo d'imposta 2014 non risulterà più deducibile la quota di contributi al servizio sanitario nazionale** ricompresi nel premio della polizza RC per la circolazione di veicoli; pertanto, sempre a decorrere **dal 2014, non troverà più applicazione nemmeno il disposto del comma 76, dell'articolo 4 della legge 28 giugno 2012, n. 92**, che ne limitava la rilevanza all'importo superiore a 40 euro.

ACCERTAMENTO

L'accesso agli atti amministrativi tra diritto ed interesse

di **Massimiliano Tasini, Patrizia Pellegrini**

Il **diritto di accesso agli atti amministrativi** ha la sua sede normativa negli articoli da 22 a 24 della Legge n. 241/90 ed attiene al **diritto** degli interessati di **prendere visione ed estrarre copia** di **documenti amministrativi**. Ne sono titolari tutti i **cittadini, società ed associazioni** che siano portatori di interessi pubblici o diffusi, che abbiano un interesse diretto, concreto ed attuale corrispondente ad una situazione giuridicamente tutelata e collegata al documento di cui si chiede l'accesso.

Per **documento amministrativo** si intende ogni **rappresentazione grafica, fotocinematografica, elettromagnetica** o di **qualunque altra specie** del contenuto di atti, anche interni o non relativi ad uno specifico procedimento, detenuti da una **pubblica amministrazione** e concernenti attività di **pubblico interesse**, indipendentemente dalla natura pubblicistica o privatistica della loro disciplina sostanziale.

Nel vigore della **formulazione anteriore alla novella recata dalla Legge n. 15/2005**, pur dopo alcune incertezze ermeneutiche, la norma aveva trovato un proprio assetto (cfr, *ex pluribus*, Consiglio di Stato, 5.12.1995, n. 892) che **prevedeva**:

- il riconoscimento del diritto di accesso anche in capo al **contribuente** nei **procedimenti tributari**;
- l'esercizio del suddetto diritto differito al **momento di conclusione del procedimento** accertativo;
- l'accesso esperibile unicamente nei confronti della **pubblica amministrazione** titolare della potestà accertativa.

L'intervento operato dalla **Legge n. 15/2005** la quale, riformulando l'art. 24 della Legge n. 241/1990 ha previsto tra le ipotesi di esclusione del diritto di accesso i procedimenti tributari per i quali rimangono ferme le particolari norme che li regolano, ha dato ingresso alla tesi della **sostanziale inaccessibilità degli atti del procedimento tributario**, sul presupposto che la disciplina tributaria nulla a tal riguardo dispone.

Tale opzione ermeneutica, tuttavia, è stata **rigettata dalla giurisprudenza** del Consiglio di Stato la quale, all'esito di una lettura costituzionalmente orientata, ha ritenuto che *“l'inaccessibilità agli atti è limitata, temporalmente, alla fase di pendenza del procedimento tributario, non rilevandosi esigenze di segretezza nella fase che segue la conclusione del procedimento di adozione*

del procedimento definitivo di accertamento dell'imposta dovuta, sulla base degli elementi reddituali che conducono alla quantificazione del tributo. Infatti, diversamente opinando, si perverrebbe alla singolare conclusione che il cittadino possa subire ulteriori incisioni nella propria sfera giuridica in conseguenza di un procedimento tributario, pur conclusosi in sede giustiziale con accordo tra le parti, qualora gli fosse impedito di accedere a tutti gli atti che lo riguardano, al fine di difendersi in un parallelo procedimento pendente per gli stessi fatti, quale quello penale instauratosi a seguito della verifica tributaria (cfr, ex multis, Consiglio di Stato, 21.10.2008, n. 5144; 13.1.2010, n. 53; 26.9.2013, n. 4821).

Ritenere fondata la tesi dell'inaccessibilità *sine die* agli atti del procedimento tributario, peraltro, porterebbe alla **paradossale situazione** in cui lo stesso sarebbe connotato da un livello di **secretazione** addirittura **superiore a quello del procedimento penale**, se solo si consideri che il Pubblico Ministero ha il potere di svolgere la propria attività istruttoria imponendo ai propri atti un vincolo di segretezza onde non pregiudicare l'esito delle indagini unicamente nella fase delle indagini preliminari, dovendo rendere disponibili i documenti investigativi una volta che abbia dato avvio all'azione penale.

E qui torna il tema dell'**interesse giuridicamente rilevante** del soggetto che richiede l'accesso, che non deve necessariamente consistere in un interesse legittimo o in un diritto soggettivo, essendo sufficiente che lo stesso sia **giuridicamente tutelato** ed in **rapporto di strumentalità con la documentazione** di cui si chiede l'ostensione: rapporto di strumentalità da intendersi nell'accezione di mezzo utile per la difesa di quell'interesse giuridicamente tutelato, così da escludere qualsiasi sindacato in ordine alla fondatezza della domanda giudiziale proponibile, ed altresì valevole a privare di rilievo il generico interesse di ogni cittadino al buon andamento dell'attività amministrativa.

La necessità del rapporto di strumentalità nell'accezione anzidetta di mezzo utile per la difesa dell'interesse giuridicamente tutelato è inoltre idonea a sostenere la tesi del possibile **esercizio del diritto di accesso agli atti** del procedimento amministrativo anche da parte del **terzo** portatore di quell'interesse.

Infine, la tesi dell'inaccessibilità appare irragionevole ed altresì ingiustificatamente penalizzante anche avuto riguardo **all'esigenza che ciascuno possa difendersi in giudizio**, disponendo di tutti gli strumenti e gli atti necessari alla tutela dei propri interessi (art. 24 della Costituzione).

ORGANIZZAZIONE STUDIO

Quando i collaboratori non collaborano: cortesia e comunicazione con il cliente

di **Michele D'Agnolo**

La generalizzata riduzione del potere d'acquisto in capo ai tende a renderli molto più : non siamo più disposti ad accettare la commessa antipatica, il barista scortese, l'addetto allo sportello che ci ignora. Tutti vogliamo essere quando acquistiamo qualsiasi cosa, anche la più banale: dopotutto, facciamo al nostro fornitore la non piccola cortesia di sceglierlo.

Di conseguenza, si continua a **ridurre la tolleranza verso le “barriere alla comunicazione”** come i *call center*, al punto che anche le compagnie telefoniche più agguerrite hanno dovuto assegnare un consulente fisso per le aziende dando al cliente la possibilità di richiamare la stessa persona del primo contatto in caso di ulteriori necessità.

Il cliente, in particolare, ama trovare presso il proprio fornitore **un'organizzazione dal volto umano**, dalla quale essere riconosciuto e coccolato. La trasformazione da “*client*” a “*customer*”, cioè da cliente casuale ad *habitué* o, in altre parole, la “**fidelizzazione del cliente**” avviene principalmente mediante la **conoscenza** della **persona** e delle relative **abitudini ed idiosincrasie**, cui consegue la personalizzazione del servizio.

Negli **studi professionali**, la “magia” avviene se tutti comunicano con il cliente in modo coerente, dimostrandosi **empatici nei suoi confronti**. Non ci possono essere “giornate no”, momenti di *stress* o di fretta: la cura di aspetti come il saluto, la piccola chiacchiera, il contatto con il cliente di cui abbiamo perso le tracce sono un *must*. Il pediatra che durante una visita medica chiede alla mamma di ricordargli il caso del suo bimbo, suo cliente già da qualche anno, è sulla strada di perdere il proprio incarico: una sana, veloce lettura della cartella clinica qualche minuto prima del consulto, magari corroborata da qualche ulteriore dato relativo alla gestione del cliente (il mitico CRM, acronimo di *customer relationship management*) può invece fare miracoli.

L'aspetto relazionale che, come abbiamo visto, è fondamentale per tutte le prestazioni di servizi, è ancora più importante nel caso delle **prestazioni professionali**, tipicamente immateriali ed invisibili. Come il lenzuolo per il fantasma, la **comunicazione** è lo strumento che più di ogni altro **dimostra al cliente l'interesse del professionista** alla risoluzione dei propri problemi, la dedizione e l'impegno profuso, nonché i risultati ottenuti. Spesso il cliente **non è in grado di valutare la capacità tecnica** del professionista, desumendola quindi da **elementi esteriori** quali la disponibilità, la cortesia, la puntualità ed il tempo dedicatogli.

In altri casi, è proprio la **natura di “bene esperienza”** della prestazione professionale che ne impedisce una valutazione a priori e, di nuovo, la comunicazione supplisce alla endemica mancanza di notizie permettendo di **evitare fenomeni di “doppio azzardo morale”** del tipo, noi non capiamo cosa vuole il cliente, gli forniamo una prestazione sbagliata e lui se la prende con noi, restando entrambi “scottati”.

Una buona comunicazione inoltre **assicura la comakership**, cioè la collaborazione del cliente alla buona riuscita dell’incarico attraverso la messa a disposizione delle **informazioni rilevanti**: se il cliente non racconta al medico tutti i sintomi, la cura sarà sbagliata e potrà essere inutile o addirittura controproducente. Volendo sintetizzare, la **comunicazione consente di creare con il cliente un rapporto empatico**, costruendo una relazione di fiducia che permetta di affrontare tutti gli argomenti, anche i più difficili, senza timore di ricadute sulla qualità della relazione.

Queste nozioni, tuttavia, **non sempre trovano riscontro nella cultura dei nostri collaboratori e dipendenti** ed anzi, fino a qualche tempo fa, nei **nostri studi** veniva **tollerata** la presenza di soggetti di **grande capacità tecnica e produttiva ma relazionalmente complicati**: in molte realtà trovavamo la persona scorbutica, meteoropatica, umorale, etc. ...persone che talvolta anche gli stessi titolari dello studio evitavano quando “non era giornata”. In altri casi, la **“ruvidità” era una sorta di fringe benefit** che veniva concesso alle persone veramente brave in luogo dell’aumento di stipendio: ogni tanto per premio gli si lasciava “mangiare” un cliente o una collega per soddisfarsi.

Purtroppo oggi il mito del *dott. House* è assolutamente sotto scacco: occorre rendere tutti i nostri **collaboratori edotti della necessità di acquisire arti comunicative e diplomatiche** degne dei più raffinati addetti commerciali.

E d'altra parte un’assistente di volo o il venditore dei libri tecnici, hanno fruito di migliaia di ore di formazione e addestramento sul campo per acquisire precise modalità di saluto, di stretta di mano, di scelta nell’ordine degli argomenti e delle espressioni da utilizzare: **noi professionisti** invece, che vendiamo un servizio infinitamente più complesso, siamo invece **totalmente digiuni** di queste discipline ed ancor meno ne sanno i nostri collaboratori e dipendenti.

Tra l’altro, quando gli proponiamo un **miglioramento nelle metodologie di comunicazione** hanno generalmente **due reazioni**: o le considerano **un’inutile perdita di tempo** o addirittura **si offendono**: “*E che mi manca?*” sembrano dire, quando ti guardano come qualcuno che si è fatto infiocchiare ed ha comprato un corso assolutamente improduttivo.

In effetti, come abbiamo visto in altro intervento, **un corso** può essere decisamente poco per controbilanciare anni di prassi: però è almeno un **primo passo**. L’importante è cominciare a capire che **il cliente è un soggetto fortemente emotivo** e che il suo stato d’animo influenza grandemente la prestazione: può essere adirato, impaurito, seccato, nervoso e **va gestito sempre con impeccabile cortesia ma anche con grande determinazione**.

La **diplomazia** inoltre può essere un toccasana anche per ridurre il tempo mediamente dedicato a ciascun cliente e a renderlo produttivo. Il come “tenere sul pezzo” il dottor Divago senza offenderlo è una cosa che tendenzialmente interessa più noi che i nostri collaboratori, visto che chiacchierare è per alcuni più divertente che fare *delivery*. La diplomazia è anche un modo per **evitare che il cliente si approfitti dei nostri addetti** e si faccia fare, spesso gratuitamente, servizi non concordati.

In conclusione, avere uno **studio che comunica in maniera empatica e coordinata al cliente** significa **fidelizzarlo e renderlo felice** molto più che curando gli aspetti tecnici del lavoro che, tra l'altro, il cliente da già per scontati da parte del professionista.