

Edizione di martedì 24 dicembre 2013

IMPOSTE SUL REDDITO

[La legge di stabilità in pillole](#)

di Giovanni Valcarenghi

CONTENZIOSO

[La distruzione della contabilità ammette la prova per testi nel processo tributario](#)

di Fabrizio Dominici

CONTROLLO

[Revisione contabile del bilancio 2013: parte la circolarizzazione dei clienti](#)

di Fabio Landuzzi

IVA

[Apertura delle Entrate sul concetto di esportazione ai fini Iva](#)

di Luca Caramaschi

FISCALITÀ INTERNAZIONALE

[Le indicazioni della circolare n.38/E su monitoraggio fiscale e modulo RW](#)

di Ennio Vial, Vita Pozzi

ORGANIZZAZIONE STUDIO

[Fidelizzare i clienti chiave dello studio](#)

di Michele D'Agnolo

IMPOSTE SUL REDDITO

La legge di stabilità in pillole

di **Giovanni Valcarenghi**

017 ter

CONTENZIOSO

La distruzione della contabilità ammette la prova per testi nel processo tributario

di Fabrizio Dominici

Il contribuente può esibire nel corso del giudizio i documenti **che non ha potuto produrre** in sede di verifica. Per la Cassazione, è infatti ammissibile produrre la documentazione non esibita ai verificatori nell'ambito del giudizio tributario se la mancata produzione è dipesa dalla “*... manifesta difficoltà di reperimento da parte del contribuente*”. La **Suprema Corte di Cassazione, con la sentenza 27595, depositata il 10 dicembre 2013**, ha così confermato la sentenza dei Giudici di secondo grado, che avevano autorizzato l'utilizzo dei documenti in sede processuale, documenti per i quali, secondo l'Agenzia, avrebbe operato la **preclusione di cui all'art.52 del D.P.R. 633/72**. Invero nella fattispecie, non era stata riscontrata “*alcuna ipotesi di rifiuto di esibizione o sottrazione*”, né un “*comportamento teso scientemente a porre in essere*” atti omissivi per intralciare e condizionare la verifica.

L'Amministrazione finanziaria, ha infatti la facoltà di richiedere al contribuente **informazioni o documenti** in sede di accesso presso la sede dell'attività o presso i locali dove sono conservate le scritture contabili, oppure di richiedere le medesime informazioni e documenti mediante l'invio di questionari o inviti al contraddittorio.

Il mancato soddisfacimento della richiesta diretta ad ottenere le informazioni ed i documenti *de quo*, correttamente formalizzata dai funzionari incaricati delle operazioni di controllo, può comportare **gravi ripercussioni nell'attività difensiva**, financo a giungere alla sanzione della mancata producibilità in sede giudiziale.

La questione è stata più volte affrontata dalla giurisprudenza senza però riuscire ad individuare una univoca soluzione alle violazioni derivanti dalla mancata produzione in sede di verifica, individuando per lo più con saggezza, nell'elemento psicologico dell'autore della violazione, la discriminante alla **grave sanzione della inutilizzabilità della documentazione richiesta**. Le norme che inibiscono l'utilizzo processuale della documentazione richiesta e non prodotta sono infatti contenute:

- nel comma 5 dell'art. 52 del D.P.R. 26 ottobre 1972, n. 633, relativamente agli “*Accessi, ispezioni e verifiche*”;
- nei commi 3 e 4 dell'art. 32 del D.P.R. 29 settembre 1973, n. 600, relativamente ai “*Poteri degli uffici*”;

- nel comma 2 dell'art. 39 del D.P.R. n. 600/1973, per i "Redditi determinati in base alle scritture contabili."

Segnatamente, in relazione all'obbligo di cui all'art. 32 del D.P.R. 29 settembre 1973, n. 600, rispettivamente ai commi 3 e 4, va anche precisato e rilevato che il legislatore ha rispettivamente introdotto un **onere informativo a carico dei verificatori**, ed una "**attenuante**" **per il contribuente** che incolpevolmente si è sottratto all'esibizione, prevedendone una sorta di "sanatoria", da introdursi nel giudizio di primo grado, insieme con la dichiarazione contestuale di non aver potuto adempiere alle richieste degli uffici per causa a lui non imputabile. I medesimi precetti sono anche contenuti nell'**art. 52, quinto e decimo comma, del D.P.R. 633/72** e nell'**art. 10 del D.Lgs. 10 marzo 2000, n. 74**, che addirittura ne prevede la **rilevanza penale** (per l'occultamento o la distruzione di documenti contabili di cui è obbligatoria la conservazione).

La [**sentenza della Corte di Cassazione, n.2867 del 07.02.2013**](#) aveva però già ricordato che la mancata consegna della documentazione richiesta o la mancata risposta ai questionari inviati non determinasse sempre ed automaticamente le **preclusioni probatorie giudiziali** previste dagli articoli in precedenza citati, ma che tale inutilizzabilità, fosse direttamente connessa con la contestuale esplicitazione al contribuente da parte dei funzionari incaricati delle ammonizioni circa le **gravi conseguenze connesse con la mancata produzione in sede amministrativa**, chiarendo così che la formulazione della norma sanzionatoria è diretta a contemperare i diversi interessi delle parti e cioè da un lato, l'interesse dell'amministrazione finanziaria a reprimere i comportamenti dolosi del contribuente e dall'altro, l'interesse del contribuente a vedersi riconosciute le **garanzie di legge**.

La previsione normativa dell'ammonizione circa le gravi conseguenze, dice la Cassazione, non costituisce un **mero adempimento formale**, ma rappresenta un elemento diretto a scoraggiare i comportamenti ostruzionistici dei contribuenti, in assenza dei quali l'effetto preclusivo non risulta legittimato. Vale a dire che se è vero che la contestualità della richiesta e l'esplicitazione delle gravi conseguenze, sono ispirati all'esigenza pubblicistica dell'economicità e dell'efficacia dell'azione amministrativa, è altrettanto vero che tale esigenza deve necessariamente essere contemperata dalla **salvaguardia del diritto di difesa del contribuente**. Inoltre la finalità cui tende la normativa sanzionatoria, che è per lo più rivolta a contrastare le condotte dolose del contribuente attribuisce l'onere probatorio all'Amministrazione finanziaria che deve dimostrare che a fronte della mancata esibizione dei documenti da parte del contribuente, ci sia anche stata, nel corso dell'attività di controllo, una specifica e contestuale ammonizione circa la gravità della sanzione. (Cassazione n. 18921 del 16 settembre 2011).

Cosa succede quindi nel caso in cui il contribuente, **del tutto incolpevolmente**, si trovi nell'impossibilità di fronteggiare le richieste di informazioni o la richiesta di produzione documentale, per via dello smarrimento o distruzione della documentazione richiesta?

La [**Cassazione, con l'ordinanza n.587 del 15 gennaio 2010**](#), si è occupata di un contribuente

che a fronte di una ricostruzione del reddito fondata sulle indagini finanziarie, si era difeso affermando l'oggettiva impossibilità di potersi opporre all'accertamento, stante l'indisponibilità della documentazione contabile andata distrutta in un incendio. La replica dell'Ufficio, aveva richiamato il contenuto dell'art. 2724 del Codice civile, circa la possibilità di introdurre, (anche nel processo tributario, la prova per testi. Tale eventualità sarebbe infatti applicabile ognqualvolta in cui il contribuente, senza colpa, si trovi nelle condizioni di aver perduto il documento da cui ritrarre la prova.

La Suprema Corte in tale fattispecie ha così affermato che il **contribuente non è affatto esonerato dall'onere probatorio**, ma che in tali casi, in via del tutto eccezionale, può essere prodotta la prova per testi o presunzioni, ai sensi del combinato disposto di cui agli artt. 2724, n. 3), e 2729 del Codice civile, **creando così una breccia nel divieto alla prova per testi contenuto nel processo tributario.**

CONTROLLO

Revisione contabile del bilancio 2013: parte la circolarizzazione dei clienti

di Fabio Landuzzi

Con l'approssimarsi della chiusura dell'anno prende il via l'attività di **revisione legale dei conti del bilancio 2013**; una delle attività più comuni nelle procedure di revisione, ritenuta di norma non sostituibile salvo che il rischio di revisione associato a questa area sia oggettivamente non significativo, consiste nella cd. **"circolarizzazione dei crediti"** il cui **obiettivo** fondamentale consiste nell'**accertare l'esistenza e la correttezza del saldo dei crediti**. Normalmente è eseguita sul **saldo dei crediti alla data di chiusura dell'esercizio**, ma in taluni casi può essere preferibile effettuarla anche sul partitario dei crediti riferito ad **una data anteriore** rispetto alla chiusura (ad es.: al 30/11/2013) o talvolta di poco **successiva** (ad es.: al 31/1/2014). **In questi casi**, al revisore è domandato di applicare poi delle **procedure** indicate rispettivamente con i nomi di **roll back** e **roll forward**; si tratta di attività che sono volte alla ricostruzione delle operazioni intervenute tra la data di riferimento della circolarizzazione (ad es.: il 30/11/2013) e la data di della chiusura dell'esercizio (ad es.: il 31/12/2013).

La formula con cui viene trasmessa al debitore della società la **richiesta di conferma può essere "positiva"** (si veda il [fac simile allegato](#)), quando al soggetto circolarizzato si chiede di rispondere indicando se egli concorda con il saldo contenuto della lettera, **oppure "negativa"**, quando gli si chiede di rispondere soltanto se non concorda con il saldo indicato nella lettera. L'uso della **modalità negativa non può essere** adottato come **modalità unica** nell'ambito delle procedure di validità in quanto è evidentemente un mezzo meno persuasivo ed efficace.

Uno dei passaggi tecnici richiesti al revisore per impostare la circolarizzazione consiste nella **scelta del campione dei clienti** da circolarizzare; questa attività deve essere guidata da una **valutazione preventiva** circa il grado di **affidabilità del sistema di controllo interno** della società, ed anche considerando la **soglia di significatività** che il revisore ha attribuito alla **voce crediti verso clienti**. Il campione selezionato dovrebbe essere adeguatamente rappresentativo della massa; in altre parole, la **somma dei crediti circolarizzati** dovrebbe essere **significativa rispetto al totale** dei crediti verso clienti iscritti nel bilancio, o alla diversa data di riferimento della circolarizzazione.

Una volta costruito il campione dei clienti da circolarizzare, il revisore domanda alla società di **predisporre le lettere** contenenti la **richiesta di conferma del saldo** del credito risultante nelle scritture contabili della società. I principi di revisione sottolineano che il **revisore** dovrebbe

sempre conservare il **controllo sull'intero processo**, ossia sulla **selezione dei clienti**, sulla **preparazione delle lettere**, sull'**invio** e sulla **ricezione**. Tutto ciò, con l'evidente scopo di **ridurre al minimo il rischio di interferenze** che provochino alterazioni nei risultati del test. Per queste ragioni, al revisore è domandato di curare direttamente l'invio delle lettere, controllando nei casi dubbi che l'indirizzo di trasmissione sia corretto; inoltre, **le risposte dei clienti** devono essere trasmesse **direttamente al revisore**, il quale potrà valutare anche la corrispondenza fra il cliente ed il soggetto che in concreto avrà risposto alla lettera di circolarizzazione.

Infine, ricevuta **la risposta del cliente**, questa **potrà**:

- **confermare il saldo** che risulta nella contabilità della società, con la conseguenza che il test avrà dato esito positivo;
- **non confermare il saldo** che risulta nella contabilità della società, con la conseguenza che al revisore sarà richiesto di provvedere ad un **lavoro di riconciliazione dei saldi**, potendo anche **domandare ulteriori informazioni** al cliente.

In **assenza di risposta** da parte del cliente circolarizzato, la verifica del revisore dovrà passare attraverso **procedure alternative** che, inizialmente, contemplano anche un **secondo invio** della richiesta di conferma saldi; le procedure alternative si concretizzano poi nell'**esame dei pagamenti ricevuti** dalla società dopo la data di chiusura dell'esercizio e nell'**esame di documenti di supporto** del credito.

IVA

Apertura delle Entrate sul concetto di esportazione ai fini Iva

di Luca Caramaschi

Con la [risoluzione n. 94/E del 13 dicembre scorso](#) l'Agenzia delle entrate ha fornito una interessante **interpretazione** con riferimento ai trasferimenti di beni all'estero (nel caso specifico negli USA) in regime di **“franco valuta”**, affermando che gli stessi possono – a determinate condizioni – essere fatturati come **non imponibili** ex articolo 8 primo comma del D.P.R. n.633 del 1972 (e in quanto tali concorrere alla formazione del plafond, seppur con **effetto traslativo** posticipato rispetto all'invio delle merci all'estero), anziché essere considerati cessioni di beni che già si trovano **allo stato estero** e come tali considerate prive del requisito di territorialità ai sensi dell'articolo 7-bis del medesimo decreto.

La pronuncia apparentemente sembra **sovvertire** una posizione consolidata dell'**Agenzia** secondo la quale le cessioni effettuate secondo la **procedura doganale** “franco valuta” risulta priva di uno degli **elementi** che caratterizzano il concetto di esportazione. E', infatti, la stessa Agenzia delle entrate che dopo aver affermato nella [circolare n. 156/E del 15 luglio 1999](#) che per ritenere sussistente una cessione all'esportazione **non imponibile** “è indispensabile non solo la materiale uscita dei beni dal **territorio comunitario**, ma anche il verificarsi di un trasferimento del diritto di proprietà o di altro diritto reale di godimento oltre naturalmente al pagamento di un corrispettivo”, nella successiva [risoluzione n. 306/E del 21 luglio 2008](#) afferma il **principio** per cui “l'invio di beni all'estero costituisce una mera esportazione “franco valuta” in cui manca uno degli **elementi caratterizzanti** le “cessioni all'esportazione” di cui al citato art. 8 del D.P.R. n. 633 del 1972 e cioè il trasferimento del **diritto di proprietà** sui beni stessi”.

Partendo da questi stessi principi, tuttavia, la R.M. 94/E/2013 in commento, assimila alla fattispecie del **consignment stock** (per l'esame della quale si rimanda alle indicazioni da ultimo fornite con la [risoluzione n. 58/E del 5 maggio 2005](#)) il caso del soggetto che invia i propri beni negli USA in regime “franco valuta” per essere successivamente ceduti al proprio cliente statunitense, in virtù dell'**impegno contrattualmente vincolante** assunto dalle stesse parti fin dall'origine. L'esistenza di un **vincolo** iniziale all'esclusivo trasferimento in proprietà al cliente estero in relazione alle sue esigenze di **approvvigionamento** si pone come condizione dirimente al fine di poter assimilare sotto il profilo degli effetti questa fattispecie allo **schema** contrattuale del consignment stock.

A sostegno di tale soluzione l'Agenzia richiama le **conclusioni** contenute nella recente dalla **Suprema Corte di Cassazione**, che con la [sentenza n. 23588 del 20 dicembre 2012](#) ha sostenuto che “il carattere definitivo dell'operazione, sicché ciò che risulta **essenziale** (...) al fine di

evitare **iniziativa fraudolente**, è la prova (il cui onere grava sul contribuente) che l'operazione, fin dalla sua origine, e nella relativa rappresentazione documentale, sia stata concepita in vista del definitivo trasferimento e cessione della merce all'estero”.

Nella fattispecie in commento quindi, l'effetto **traslativo** della proprietà dei beni esportati, ancorché **differito**, non esclude che l'operazione, **unitariamente** considerata possa considerarsi una cessione all'esportazione non imponibile ai sensi dell'art. 8 primo comma lettera a) del D.P.R. n. 633 del 1972; di conseguenza, il **plafond** di cui all'art. 8, comma 2 del medesimo decreto si andrà a costituire solo nel momento e nella misura in cui le merci risulteranno **prelevate** dall'acquirente e debitamente fatturate dal fornitore.

Sotto il profilo degli **adempimenti procedurali** da porre in essere da parte del cedente al fine di ottenere la non imponibilità dell'operazione di cessione in regime di “franco valuta”, l'Agenzia delle entrate ritiene ancora **valide** le indicazioni fornite in passato con [**risoluzione n. 520657 del 4 dicembre 1975**](#). Secondo tale documento di prassi il **collegamento** tra i beni inviati all'estero in “franco valuta” (con riferimento in particolare a qualità e quantità degli stessi) e quelli ceduti secondo gli **accordi** contrattuali può essere dimostrato mediante:

- annotazione in un apposito **registro**, tenuto ai sensi dell'articolo 39 del D.P.R. n.633 del 1972, delle spedizioni dei beni all'estero, riportando per ciascuna **annotazione** gli estremi del **documento di esportazione**;
- indicazione nella **fattura** di vendita, emessa al momento della **consegna** dei beni all'acquirente, della corrispondente annotazione del registro relativa ai medesimi prodotti.

A ben vedere, quindi, anche esaminando gli **adempimenti** richiesti dall'Agenzia (e peraltro richiamati dallo stesso istante nel caso in commento), non paiono sussistere sotto il profilo degli effetti **differenze** così profonde con un istituto, quello del consignment stock, che già pacificamente consente di effettuare l'esportazione in presenza di un **effetto traslativo** dei beni **differito** rispetto all'invio degli stessi nello stato estero. Una differenza che, invece, può ravvisarsi nel confronto tra il **caso** in commento ed il contratto di consignment, sta nelle **motivazioni** del cedente: la **necessità** di poter “gestire” e controllare **direttamente** la merce anche nello stato estero potrebbe certamente costituire un elemento **a favore** del ricorso allo strumento della cessione in regime di “franco valuta” **piuttosto che** a quello del consignment stock. Come precisato dalla stessa R.M. 94/E/13, infatti, nel primo caso soggetto deputato allo **stoccaggio** delle merci è il **venditore** mentre nell'altro caso è l'acquirente.

FISCALITÀ INTERNAZIONALE

Le indicazioni della circolare n.38/E su monitoraggio fiscale e modulo RW

di Ennio Vial, Vita Pozzi

La [C.M. n. 38/E di ieri](#) è intervenuta per offrire i **primi chiarimenti** in materia di monitoraggio fiscale alla luce del provvedimento dello scorso 18 dicembre. Rinviamo a successivi interventi per ulteriori approfondimenti, esaminiamo in questa sede il problema del presupposto soggettivo richiesto, unitamente ad altre condizioni, per sancire l'obbligo di operare la segnalazione nel Modulo RW.

Nella recentissima circolare viene confermato che l'adempimento compete ai **soggetti fiscalmente residenti in Italia**. Viene inoltre correttamente chiarito che l'art. 2 del TUIR prevede tre criteri per definire la residenza di un soggetto e che tali criteri sono tra loro alternativi nel senso che anche il verificarsi di uno solo di essi porta al soddisfacimento del requisito.

Si evidenzia come l'obbligo del monitoraggio fiscale competa anche ai cittadini che si sono trasferiti in un **Paese a fiscalità privilegiata** indicato nel D.M. 4.5.1999 **a meno che** non forniscano la **prova contraria** che la norma pone a loro carico.

Le indicazioni sono corrette ma va altresì precisato che la norma interna è superata dal disposto convenzionale per cui può accadere che un soggetto sia fiscalmente residente in Italia in base all'art. 2 del TUIR ma che una volta esaminate **le regole** dell'articolo **della convenzione** di riferimento "vinca" il paese estero.

Peralterno, l'Italia ha stipulato convenzioni contro le doppie imposizioni anche con Paesi inclusi nella black list di cui al D.M. 4.5.1999 per cui, in presenza di una **convenzione sullo stile OCSE**, è **discutibile** l'operatività **dell'inversione dell'onere della prova** previsto dalla normativa domestica.

La residenza viene valutata anche in relazione alle società e agli enti non commerciali tenuto conto del fatto che le società commerciali sono esonerate dall'adempimento.

Per le società semplici, le associazioni e gli enti non commerciali gli articoli 5, comma 3, lettera d), e 73, comma 3 del TUIR stabiliscono che si considerano residenti i soggetti che per la maggior parte del periodo d'imposta hanno la **sede legale** o la **sede dell'amministrazione** o

l'oggetto principale nel territorio dello Stato. Sotto questo profilo, nessuna novità va segnalata rispetto al passato.

Il problema potrebbe eventualmente porsi per una struttura analoga ad una società semplice italiana che viene considerata **esterovestita** per via della sede dell'amministrazione o dell'oggetto dell'attività; le conclusioni paiono tutt'altro che scontate.

Si tratta, ad ogni buon conto, di ipotesi residuali in quanto il tema dell'esterovestizione riguarda più propriamente le società commerciali.

La circolare ricorda, inoltre, le **presunzioni di residenza dei trusts**. Viene ricordato che, ai sensi del citato comma 3 dell'articolo 73 del TUIR, si considerano residenti nel territorio dello Stato, salvo prova contraria, i **trust e gli istituti aventi analogo contenuto** istituiti in Stati o territori diversi da quelli inclusi nella lista di cui al decreto ministeriale previsto dall'articolo 168-bis, comma 1, del TUIR (attualmente si considera il D.M. 4.9.1996), in cui **almeno uno dei disponenti e almeno uno dei beneficiari** del trust siano fiscalmente residenti nel territorio dello Stato.

Si considerano, altresì, residenti in Italia i trust istituiti nei predetti Stati o territori **non white list** quando, **successivamente** alla loro costituzione, un soggetto residente effettui in favore del trust un'attribuzione che importi il **trasferimento di proprietà di beni immobili** o la costituzione o il trasferimento di diritti reali immobiliari anche per quote, nonché vincoli di destinazione sugli stessi.

Sul punto si richiamano le considerazioni fatte dall'Agenzia nella [**C.M. 48/E/2007**](#) dove, mitigando un dato normativo alquanto rozzo, è stato chiarito che l'ultima ipotesi di esterovestizione viene in discorso solo se i beni immobili si trovano in Italia.

Concretamente, la norma **colpisce** solo i **trust istituiti in Svizzera** in quanto dimostrare in questi casi che il trustee, magari residente a Lugano e di origini italiane, opera in territorio elvetico diventa una prova diabolica. Differentemente, se il trustee è collocato nell'isoletta sperduta del Pacifico potrà essere ragionevolmente sufficiente il suo passaporto per dimostrare la sua non presenza nel suolo italiano.

Una volta appurato l'alveo dei soggetti tenuti alla segnalazione, eccezion fatta per il tema dei titolari effettivi, che vengono affrontati nel successivo punto della circolare e in un successivo intervento su ec news, vengono forniti alcuni **chiarimenti che riprendono quanto già dichiarato dall'Agenzia in occasione di precedenti interventi**.

I contribuenti residenti, rientranti nell'ambito soggettivo del **monitoraggio fiscale**, sono tenuti agli obblighi dichiarativi nell'ipotesi di detenzione di attività, finanziarie e patrimoniali, a titolo di proprietà o di altro diritto reale, indipendentemente dalle modalità della loro acquisizione e quindi anche se pervengono da eredità o donazioni. Sul punto nulla di nuovo rispetto a quanto indicato nella [**C.M. 45/E/2010**](#).

Si afferma che qualora sul bene sussistano più diritti reali, ad esempio, nuda proprietà e usufrutto, sono tenuti all'effettuazione di tale adempimento **sia il titolare del diritto di usufrutto sia il titolare della nuda proprietà** poiché sia la titolarità del diritto di **usufrutto** che della **nuda proprietà** sono in grado di generare redditi imponibili in Italia ([**risoluzione n. 142/E del 30 dicembre 2010**](#)). In occasione del vecchio intervento di prassi fu chiarito come il valore da indicare sia il **costo di acquisto** dei diversi diritti.

In realtà il chiarimento pare superato atteso che ora bisogna utilizzare la **base imponibile dell'IVIE**. Ebbene, poiché la [**C.M. 28/E/2012**](#) ha chiarito che l'IVIE è dovuta dall'usufruttuario, mi chiedo cosa debba indicare il nudo proprietario con le nuove regole!!!!.

Viene poi chiarito che se le attività finanziarie o patrimoniali sono in **comunione o cointestate**, l'obbligo di compilazione del quadro RW è a carico di ciascun soggetto intestatario con riferimento all'intero valore delle attività e con l'indicazione della percentuale di possesso.

Sembra quindi superato il problema della segnalazione dell'intero investimento da parte di ciascun soggetto: si adotta la soluzione di indicare **l'intero investimento** con la percentuale di possesso. Si auspica che in caso di dimenticanza la sanzione di un contitolare sia applicata sul valore commisurato alla percentuale di possesso e non sull'intero.

Il vecchio approccio è tuttavia confermato in relazione al soggetto **delegato al prelievo**. Richiamando consolidati orientamenti giurisprudenziali, la circolare afferma che sono tenuti agli obblighi di monitoraggio non solo i titolari delle attività detenute all'estero ma anche coloro che ne hanno la disponibilità o la possibilità di movimentazione..

La conseguenza è che in caso di conto corrente estero intestato ad un soggetto residente sul quale vi è la delega di firma di un altro soggetto residente, anche il delegato è tenuto alla compilazione del quadro RW – per l'indicazione dell'intera consistenza del conto corrente – qualora si tratti di una **delega al prelievo** e non soltanto di una mera delega ad operare per conto dell'intestatario.

Rimane quindi confermata la tesi dell'esclusione dall'obbligo di monitoraggio in capo **all'Amministratore di società** in quanto delegato meramente alla gestione per conto altrui ([**C.M. 28/E/2011**](#) punto 5.2).

L'aver ribadito la precisazione sui soggetti delegati al prelievo è stato forse un errore strategico in quanto espone il Modulo RW alle legittime [**critiche che l'Ordine dei Dottori commercialisti e degli Esperti contabili di Milano**](#) ha evidenziato alla Commissione Europea in data 11 dicembre.

In particolare si segnala come l'applicabilità delle sanzioni per ogni cointestatario (ed ora dovremmo dire delegato) crea un fenomeno discorsivo in quanto genera una possibile applicazione moltiplicativa delle sanzioni sugli stessi importi non dichiarati.

Un'ulteriore indicazione data dalla circolare riguarda la detenzione di beni all'estero attraverso soggetti interposti come ad esempio i **trusts**.

In relazione ai trust vengono richiamati i chiarimenti nella [**C.M. 43/E/2009**](#) e [**C.M. 61/E/2010**](#).

Viene chiarito che l'obbligo di monitoraggio compete anche nel caso in cui l'interposizione riguardi un trust fiscalmente residente in italia ma tuttavia **interposto**.

Si richiama l'interessante [**R.M. n. 134/E del 30 aprile 2002**](#) dove è stato chiarito che la segnalazione va fatta anche in ipotesi di detenzione di investimenti italiani attraverso un intermediario estero interposto. Il caso potrebbe essere quello di un investimento detenuto in Italia attraverso una fiduciaria estera atteso che il **mandato fiduciario** rappresenta una fattispecie di interposizione per così dire naturale e non patologica.

ORGANIZZAZIONE STUDIO

Fidelizzare i clienti chiave dello studio

di Michele D'Agnolo

Gli studi italiani sono per lo più di piccola dimensione, come lo sono anche la maggior parte delle imprese clienti. Tuttavia, fortunatamente, quasi tutti gli studi si trovano a gestire alcuni clienti che per **il fatturato e la redditività** che procurano sono **fondamentali** per il benessere, se non addirittura per la sopravvivenza stessa dello studio. Sono quei clienti dei quali ci dobbiamo **occupare e preoccupare maggiormente**, anche se la deontologia ci direbbe che i clienti sono tutti uguali.

Da un primo punto di vista andrebbe preliminarmente esaminato il **grado di dipendenza** dello studio nei confronti di un particolare cliente. Un cliente o gruppo che superi il 10-15% del fatturato o della redditività di uno studio è probabilmente un cliente che può mettere a repentaglio l'indipendenza di giudizio del professionista ma anche creare un eccesso di concentrazione del portafoglio clienti, esponendo lo studio a **rischi di insuccesso** nel caso di conclusione del rapporto o di perdite su crediti relative a tale cliente.

Una prima serie di considerazioni che lo studio dovrebbe fare è proprio quella di non dipendere da un solo cliente o gruppo di imprese ma di **spalmare il proprio rischio imprenditoriale** in maniera leggermente più ampia. Gli studi di maggiore dimensione sono facilitati perché “diluiscono” il rischio dei grandi clienti al loro interno.

Un'altra serie di considerazioni riguarda le particolari modalità ed energie che saranno da profondere per **presidiare il cliente chiave**. Alcuni colleghi sono amici di famiglia del loro imprenditore, e lo frequentano durante i fine settimana e nelle ferie. Altri studi invece di più grande dimensione mandano un loro “uomo all’Avana”, un collega che quasi quotidianamente stia in azienda e la presidii, respirandone gli umori.

L’importante è che il cliente chiave sia “marcato a zona” e non “a uomo”. Non conviene conoscere e frequentare soltanto il responsabile amministrativo. Sarebbe bene avere buoni rapporti con il capo del personale, il marketing, ecc. in modo da **disporre di una rete il più ampia possibile** dentro l’azienda. Se non altro per sapere con un po’ di anticipo che ti stanno “scaricando”.

Senza contare che spesso i responsabili aziendali migrano in altre imprese e si ricordano che comunque li abbiamo trattati bene e serviti bene. E magari ci portano con loro nel loro percorso di carriera.

Nei casi di imprese familiari è opportuno coltivare **rapporti empatici con tutte le generazioni** della dinastia imprenditoriale, per poter gestire le inevitabili situazioni di conflittualità che derivano dalla sovrapposizione di ruoli senza esserne vittime.

I clienti “istituzionali” sono quelli più prestigiosi in assoluto ma anche **i più difficili da mantenere** nel tempo. l'impresa quotata in borsa quando cambia il gruppo dirigente spesso cambia anche i consulenti. Inoltre, la concorrenza è massima.

In alcuni casi lo studio non solo destina una risorsa al cliente specifico ma si accorda per un **presidio costante dentro l'azienda**. Ricordo uno studio di consulenza del lavoro che offriva il servizio di gestione del personale in outsourcing, con l'apertura di una unità locale dello studio presso l'azienda.

Anche laddove questo non sia possibile, è opportuno stabilire con la giusta frequenza “visite pastorali” che consentano di “fotografare” la situazione e offrire assistenza, tenendo aperto un canale di dialogo. Se le visite sono troppo frequenti si rischia un effetto opposto, se sono troppo rade o mal cadenzate si rischia di perdersi qualcosa nel mezzo.

Un aspetto “pericoloso” del cliente chiave dello studio è la **possibilità di ingresso di competitor**. Potrebbe trattarsi di un consulente che interviene su un progetto specifico e poi propone il proprio network o studi di maggiori dimensioni, capaci di integrare tutti i servizi sotto un unico ombrello.

Appare saggio dunque cercare per quanto possibile di **saturare il cliente** con riferimento alle prestazioni di cui può aver bisogno con professionisti appartenenti al proprio network o comunque con professionisti che abbiano strategie di mercato non aggressive ma rispettose del nostro ruolo in azienda.

È chiaro che questo significa essere pronti a tutto, in quanto **le esigenze delle aziende possono essere veramente le più disparate** e non sempre si riesce a trovare un professionista capace di garantire adeguati livelli di servizio e tempi di risposta.

Una domenica mattina mi è capitato di ricevere una chiamata da uno dei clienti più importanti per lo studio. Una impresa alimentare che aveva ricevuto una lettera anonima con minacce di inquinare i prodotti attentando ai consumatori. Lettera attendibile o opera di un mitomane? Bisognava scoprirla prima della riapertura dei supermercati il giorno dopo. Ecco quindi che occorreva trovare uno psicologo del lavoro specializzato e ottenere un parere prima del calar del sole. Fortuna ha voluto che un amico di famiglia ricoprisse esattamente le competenze richieste.

Lo studio deve quindi **costruire e tenere aggiornato un network credibile** per gestire queste situazioni. Un professionista bravo due anni fa sarà ancora sulla cresta dell'onda? Sarà comunque opportuno garantirsi pattuendo per iscritto non tanto le fee di segnalazione che sono deontologicamente proibite, ma i livelli di servizio in modo da **evitare che il cliente ci**

addossi la colpa del disservizio di chi gli abbiamo presentato. I colleghi dovranno inoltre tenerci informati sullo svolgimento del loro mandato.

Quando intervengono su questo tipo di clienti nuovi professionisti, **sarà bene presentarci** per dare disponibilità alla collaborazione e allo scambio di informazioni e chiarire i limiti dei reciproci mandati.

Del cliente importante è **fondamentale conoscere il settore** economico, accompagnandolo o partecipando autonomamente alle iniziative informative relative al suo business, quali convegni e conferenze. Per gestire il cliente "top" è importante "fare i compiti a casa" ed essere proattivi: conoscere le strategie, leggere i bilanci e le notizie di stampa, coinvolgerlo a livello di *focus group* per far crescere la capacità dello studio di soddisfarlo. Se il cliente si sentirà adeguatamente seguito, **non mancherà di darci soddisfazione**.

Non dimentichiamo invece che se noi non corteggiamo assiduamente ed intelligentemente la più bella/il più bello della classe, il suo telefonino non rimarrà libero a lungo.