



Edizione di martedì 18 marzo 2014

FISCALITÀ INTERNAZIONALE

[Trust al nodo RW: i dubbi del modello](#)

di Ennio Vial, Sergio Pellegrino

IVA

[Per le esportazioni "franco fabbrica" il termine di 90 giorni non è perentorio](#)

di Marco Peirolo

IVA

[Gestione incrociata tra credito IVA annuale e trimestrale](#)

di Fabio Garrini

PROFESSIONISTI

[Entro il 30 giugno 2014 l'obbligo del POS anche per i professionisti: una conferma \(forse\)](#)

di Leonardo Pietrobon

ACCERTAMENTO

[In materia di abuso del diritto l'onere della prova è a carico dell'Amministrazione Finanziaria](#)

di Luigi Ferrajoli

ORGANIZZAZIONE STUDIO

[Quando il cliente è prolioso](#)

di Michele D'Agnolo

FISCALITÀ INTERNAZIONALE

Trust al nodo RW: i dubbi del modello

di Ennio Vial, Sergio Pellegrino

Dopo aver studiato il tema del **trust** e del **Modulo RW** ed essere giunti, pur con le incertezze del caso, ad alcuni punti fermi è ora il momento di approcciare la [compilazione del Modello](#). Si suggerisce la lettura tenendo a portata di mano la [copia del quadro RW](#).

E' appena il caso di ricordare come la [C.M. 38/E/2013](#) abbia precisato che "scatta" l'obbligo di monitoraggio in capo al **beneficiario** del Trust solo il caso in cui egli abbia un **diritto immediato** sui beni ossia, per dirla come la circolare "*quando il reddito o il patrimonio (o parte di esso) sono direttamente riferibili a beneficiari individuati ossia a soggetti titolari del diritto di pretendere dal trustee l'assegnazione degli stessi*".

Nella maggior parte dei casi, **mancando** questo **diritto** in capo ai beneficiari, gli stessi **non** dovranno procedere alla **segnalazione**.

Ciò premesso, supponendo che nel nostro caso la segnalazione vada fatta, iniziamo a compilare il **modello**.

Le istruzioni precisano che per esigenze di semplificazione il contribuente deve indicare, per ciascuna **società o entità giuridica**, il **valore complessivo di tutte le attività finanziarie e patrimoniali** di cui risulta essere il titolare effettivo, avendo cura di predisporre e conservare un **apposito prospetto** in cui devono essere specificati i valori delle singole attività. Detto prospetto deve essere esibito o trasmesso, su richiesta, all'Amministrazione finanziaria.

Ciò significa, quindi, che si deve compilare un **unico rigo** e predisporre un dettaglio da conservare.

La **colonna n. 1** chiede di indicare uno dei seguenti codici:

1. proprietà,
2. usufrutto,
3. nuda proprietà,
4. altro diritto reale.

A mio avviso la colonna in esame dovrebbe essere **lasciata in bianco** a meno che il riferimento sia, non tanto alla posizione del beneficiario nei confronti del **trust**, quanto a quella del trust

stesso sui beni. Anche questa seconda soluzione, tuttavia, non è appagante in quanto dobbiamo indicare la somma dei beni detenuti dal trust e non un **singolo investimento**. Potrebbe quindi accadere che il trust ha un diritto di usufrutto su un bene e una nuda proprietà su un altro.

La **colonna 2** deve essere compilata indicando il codice 1 se il contribuente è un soggetto delegato al prelievo o alla movimentazione del conto corrente, oppure il **codice 2** se il contribuente risulta il **titolare effettivo** delle attività detenute per il tramite di **soggetti esteri**.

L'ipotesi del codice 1 non dovrebbe presentarsi. Se il beneficiario può mettere le mani nel conto corrente del trust qualcosa di sicuro non funziona. Invece, il codice 2 indica se il soggetto è l'effettivo titolare di investimenti detenuti per il tramite di **soggetti esteri**.

E' appunto il caso del beneficiario del trust estero cui spetta un diritto immediato su una quota di almeno il 25% del fondo in trust.

L'esclusione dei trust nazionali da tale colonna non ha particolari motivi e **sembra una svista**; forse chi ha scritto le istruzioni voleva trasmettere l'informazione che il trust è non residente, informazione altrimenti non ricavabile se non magari dalla colonna del codice fiscale del trust stesso che deve essere indicato nella successiva colonna 20.

Nella **colonna 3** si deve segnalare il codice di individuazione del **bene** rilevato dalla "Tabella codici investimenti all'estero e attività estera di natura finanziaria" posta in APPENDICE. Qui, vista la molteplicità di beni che il trust detiene, si suggerisce il **codice 11 - partecipazioni patrimonio di trust**, fondazioni o altre entità giuridiche diverse dalle società.

Il codice 11, già presente nei vecchi modelli, assumerebbe da quest'anno un chiaro significato.

Nella **colonna 4** va indicato il **codice dello Stato estero** rilevato dalla tabella "Elenco Paesi e Territori esteri" posta in APPENDICE al FASCICOLO 1. Qui indicherei il **Paese di residenza del trust** e non quello dei beni che potrebbero collocarsi in vari paesi. Mi chiedo cosa devo indicare in ipotesi di trust italiano con beni in diversi paesi esteri.

Nella **colonna 5** va indicata la **quota di possesso** (in percentuale) dell'investimento situato all'estero. Qui indicherei la quota di mia spettanza sul patrimonio del trust ma con opportune distinzioni:

- se sono **titolare effettivo del trust**, dovrò indicare la quota di partecipazione (indicazione che peraltro si desume anche dalla successiva casella 199);
- se **non sono titolare effettivo**, dovrò indicare la mia quota (inferiore al 25%) **solo se il trust è non residente**. In questo senso depongono le indicazioni della C.M. n.38/E/2013 che esclude l'indicazione nel modulo RW per il beneficiario italiano non titolare effettivo. Tale segnalazione andrà fatta dal trust.

L'Agenzia, infatti, precisa che “*con riferimento ai trust esteri con beneficiari individuati residenti in Italia, questi ultimi sono tenuti al monitoraggio delle attività detenute all'estero dal trust quando sono destinatari di una quota rilevante del patrimonio del trust secondo la normativa antiriciclaggio*”.

In realtà, abbiamo visto che **questa indicazione risulta aggregata** nel modulo RW mentre il dettaglio deve essere esibito su richiesta dei verificatori.

La circolare precisa inoltre che “*il beneficiario di un trust estero che non è “titolare effettivo” deve indicare nel quadro RW il valore della quota di patrimonio del trust ad esso riferibile*”. In questo caso l'indicazione del quadro RW non differisce sostanzialmente dalla precedente ma il contribuente non è tenuto ad esibire il dettaglio dei beni all'Agenzia.

La **colonna 6** accoglie il codice che contraddistingue il **criterio di determinazione del valore** distinguendo tra: 1 valore di mercato; 2 valore nominale; 3 valore di rimborso; 4 costo d'acquisto; 5 valore catastale; 6 valore dichiarato nella dichiarazione di successione o in altri atti.

Anche questa colonna non dovrebbe essere compilata attesa la ragionevole **pluralità dei beni** del trust.

Nella **colonna 19** va indicato la percentuale di partecipazione nella società o nell'entità giuridica nel caso in cui il contribuente risulti **titolare effettivo**.

Nella **colonna 20** va inserito il **codice fiscale** o il codice identificativo della società o altra entità giuridica nel caso in cui il contribuente risulti titolare effettivo.

Le istruzioni precisano che in questo caso la colonna 2 va compilata con il codice 2 e la colonna 19 va compilata con la percentuale relativa alla partecipazione. Da ciò sembra desumersi, contrariamente alle indicazioni precedentemente date, come la colonna 2, in ipotesi di titolare effettivo, debba sempre essere compilata col codice 2 anche per i **trust nazionali**.

Prossimo 21 marzo altro pericolo nelle 1000 pagine di Euroconference

IVA

Per le esportazioni "franco fabbrica" il termine di 90 giorni non è perentorio

di Marco Peirolo

Con la circolare Assonime n. 10 del 17 marzo 2014 viene esaminato l'orientamento espresso dalla Corte di giustizia nella [causa C-563/12 del 19 dicembre 2013](#), riguardante la rilevanza da attribuire ad una previsione che, al pari di quella contenuta nell'**art. 8, comma 1, lett. b), del D.P.R. n. 633/1972**, subordini il **regime di non imponibilità IVA delle cessioni all'esportazione assura del cessionario non residente** al rispetto del **termine** entro il quale i beni devono

I giudici comunitari hanno affermato che una tale previsione è contraria alla normativa comunitaria se, dal **mero superamento del termine** (pari a 90 giorni in Italia), deriva l'**imponibilità in via definitiva** della cessione all'esportazione, cioè senza possibilità alcuna, per l'operatore nazionale, di provare l'avvenuta esportazione dei beni.

In altri termini, agli Stati membri è consentito prevedere un **termine ragionevole per l'invio all'estero dei beni**, che tenga conto delle usuali pratiche commerciali.

Questa possibilità, giustificata dalla duplice **esigenza di assicurare la corretta e semplice applicazione delle esenzioni e di prevenire ogni possibile evasione, elusione e abuso** (art. 131 della Direttiva n. 2006/112/CE), deve tuttavia rispettare i **principi generali dell'ordinamento comunitario**, quali – in particolare – i principi di certezza del diritto, di proporzionalità e di tutela del legittimo affidamento.

Con un **approccio sostanziale**, è stato allora affermato che la normativa interna **eccede gli obiettivi** tutelati dal citato art. 131 della Direttiva n. 2006/112/CE se non consente di applicare il regime proprio delle cessioni all'esportazioni laddove l'operatore **dimostrì** che i beni sono stati trasportati/spediti al di fuori della UE, sia pure oltre la scadenza del termine stabilito.

Dalla conclusione della Corte di giustizia si evince l'**illegittimità** della posizione espressa dalla Corte di Cassazione (**sent. n.21956 del 27 ottobre 2010**), in base alla quale il termine di 90 giorni è **perentorio**, sicché è irrilevante la circostanza che la violazione sia stata commessa dallo spedizioniere doganale e che i beni siano stati comunque esportati.

Nello stesso senso sembrerebbe porsi l'Amministrazione finanziaria, per lo meno nella **circolare n. 50 del 12 giugno 2002 (§ 24.2)**, ove è stato precisato che "(i)l mancato adempimento degli obblighi da parte del cessionario impone al cedente di procedere alla regolarizzazione dell'operazione con applicazione dell'imposta e conseguente versamento dell'IVA

dovuta".

Tale indicazione trova, però, giustificazione nell'**art. 7, comma 1, del DLgs. n. 471/1997**, in base al quale al cedente è irrogata la sanzione amministrativa **dal 50% al 100% dell'IVA** "qualora il trasporto o la spedizione fuori del territorio dell'Unione europea **non avvenga nel termine** ivi prescritto".

A rigori, in considerazione della pronuncia della Corre UE, **la sanzione in esame è illegittima** quando il cedente è in grado di provare l'avvenuta esportazione, sia pure oltre il termine di 90 giorni.

Di conseguenza, secondo Assonime, la sanzione dal 50 al 100% dell'imposta dovrebbe essere applicata nel solo caso in cui l'operazione è stata considerata non imponibile, ma i beni effettivamente **non sono stati inviati all'estero**, oppure **non è stata fornita la prova** di tale trasferimento.

Questa conclusione, peraltro, sembrerebbe desumersi dalla **C.M. 25 gennaio 1999, n. 23/E (Cap. 2, § 3.1)**, secondo la quale il "cedente, **ove non sia in grado di provare l'avvenuto trasporto o spedizione, è altresì soggetto al pagamento dell'imposta**".

Nell'attesa che l'Agenzia delle Entrate sciolga ogni dubbio al riguardo, l'Associazione osserva che il regime di non imponibilità proprio delle cessioni all'esportazione potrebbe applicarsi anche in alcuni casi in cui i beni non siano inviati al di fuori del territorio doganale comunitario, ma il cedente **non sia responsabile della violazione**. Sulla scia dell'orientamento espresso dalla Corte di giustizia in merito alle **cessioni intracomunitarie**, andrebbe infatti attribuita rilevanza alla **buona fede del cedente**, ai fini del riconoscimento della non imponibilità dell'operazione, in presenza di un comportamento fraudolento imputabile **esclusivamente** al cessionario (**sent. 21 febbraio 2008, causa C-271/06**).

IVA

Gestione incrociata tra credito IVA annuale e trimestrale

di **Fabio Garrini**

Continuando l'analisi proposta in un precedente contributo ([Finanziarsi con l'IVA con il rimborso trimestrale](#)), pare interessante mettere a **confronto** le differenze e le correlazioni tra l'utilizzo del **credito trimestrale con quello scaturente dalla dichiarazione annuale**. Le due soluzioni non sono infatti perfettamente sostituibili e una oculata gestione permette, oltre che di evitare errori, anche di ottenere interessanti vantaggi nella **riduzione di adempimenti e responsabilità** per il professionista.

Premesso che i crediti trimestrali sono interessati dal vincolo di utilizzo legato al **momento** di compensazione (oltre € 5.000 occorre attendere il giorno 16 del mese successivo quello di presentazione dell'istanza) e al **canale** di compensazione (oltre € 5.000 occorre utilizzare i servizi telematici messi a disposizione dell'Agenzia delle Entrate), ma **non** richiedono l'apposizione del **visto di conformità**, vediamo ora quali sono le interazioni tra le due tipologie di credito.

Il confronto

Nell'esame dei vincoli alla compensazione occorre poi prestare attenzione ai rapporti che eventualmente possono esistere tra il credito annuale e quello trimestrale.

Le due tipologie di credito, seppur di regola utilizzate in compensazione nel corso del medesimo periodo d'imposta, corrispondono a **differenti periodi di formazione del credito**. Il credito IVA risultante dalla presentazione della dichiarazione annuale IVA2014, utilizzabile sin dallo scorso 1.1.2014, è quello relativo all'anno 2013; diversamente, i crediti risultanti dai modelli TR presentati nel corso del 2014 sono relativi ad operazioni sorte nel 2014.

Sul punto la [CM 1/E/10](#) è intervenuta su questo aspetto precisando che il "tetto" € 5.000 previsto per la compensazione "libera" dei crediti:

- è riferito **all'anno di maturazione** del credito e non all'anno solare di utilizzo in compensazione;
- viene calcolato **distintamente per ciascuna tipologia** di credito IVA (annuale o infrannuale).

Questo, in definitiva, significa che il credito annuale presenta un tetto pari ad € 5.000, da spendere liberamente anche prima delle presentazione della dichiarazione; allo stesso modo, per i crediti trimestrali evidenziati nei modelli da presentare nel corso del 2014, è a disposizione **un ulteriore tetto** di € 5.000 (come noto, l'ulteriore plafond di € 5.000 per i crediti trimestrali è unico per tutti i trimestri) da utilizzare a partire dal momento di presentazione del modello TR.

Vi è poi un'altra questione che è stata definitivamente risolta dalla [**CM 16/E del 19 aprile 2011**](#), riguardante i crediti annuale e trimestrale relativi allo stesso anno: al raggiungimento del limite di € 5.000 riferito al credito annuale non concorrono le eventuali compensazioni di crediti Iva relativi ai primi tre trimestri dello stesso anno.

In altre parole **i crediti annuale e trimestrale non interferiscono tra di loro neppure per anno di competenza**: posso quindi aver compensato anche € 200.000 (cifra del tutto casuale ed esemplificativa) nel corso del 2013 a seguito di presentazione di istanza TR, comunque il credito annuale che scaturirà dalla dichiarazione IVA 2014 sarà liberamente compensabile sino ad € 5.000.

Precisazione non da poco visto che **con i modelli TR** posso, oltre che anticipare il momento di compensazione, anche **ridurre le limitazioni sul credito annuale**: al verificarsi di determinate fattispecie è possibile quindi azionare il rimborso / compensazione trimestrale per il credito in corso di formazione nel corso del 2014, libero da visto di conformità, in questo modo **svuotando il credito annuale**, credito annuale che poi, nel prossimo modello IVA2015, avrà ancora un plafond di € 5.000 per la compensazione libera, nonché il limite di € 15.000 per la compensazione senza il visto di conformità.

Una gestione di questo tipo, oltre che sbloccare l'utilizzo del credito IVA (sicuramente l'appeal principale per l'impresa), permette anche di ridurre **gli adempimenti (e le responsabilità) relativi alle verifiche** sul credito (aspetto spesso graditissimo al professionista che segue quell'impresa).

PROFESSIONISTI

Entro il 30 giugno 2014 l'obbligo del POS anche per i professionisti: una conferma (forse)

di Leonardo Pietrobon

La [L.n. 15/2014](#) conferma che, per i soggetti esercenti l'attività di rivendita di prodotti e di prestazione di servizi (anche professionali), **il 30.6.2014 rappresenta il termine ultimo** per dotarsi di **strumenti elettronici di pagamento**. Tale data, quindi, dopo un piccolo “valzer” di date e disposizioni normative, ad oggi, sembra essere il “punto di non ritorno” **anche per il mondo professionale**, che dovrà dotarsi, entro tale data, di mezzi di pagamento elettronici.

La disposizione normativa si presenta con l'intento di **contrastare** ulteriormente il fenomeno dell'**evasione fiscale** cercando di limitare l'utilizzo di denaro contante. Ma la stessa norma è prima di essa il Legislatore dimenticano:

- da un lato, che il **contrastò all'utilizzo del denaro contante è già disciplinato** con l'esistenza di un'ulteriore normativa, l'articolo 49 del D.Lgs. n. 231/2007, che vieta proprio l'utilizzo di denaro contante per il **pagamento di importi pari o superiori ad € 1.000**;
- dall'altro lato, che tale ulteriore **adempimento è a titolo “oneroso”**, in quanto i servizi di pagamento elettronici, ad oggi, non sono offerti gratuitamente.

L'introduzione di tale obbligo nasce da lontano e precisamente con il D.L. n. 179/2012, c.d. “Decreto Crescita 2.0”, con il quale viene prevista una specifica disposizione finalizzata alla diffusione dell'utilizzo degli strumenti elettronici di pagamento. In particolare, l'art. 15, comma 4 del citato Decreto dispone(va) l'obbligo, a decorrere dall'1.1.2014, per i soggetti che “*effettuano l'attività di vendita di prodotti e di prestazione di servizi, anche professionali*”, di accettare anche pagamenti effettuati attraverso carte di debito.

Il 1° gennaio 2014 è passato, nostro malgrado, ormai già da un bel po' di giorni, ma con il [Decreto 24.1.2014](#) il MISE, di concerto con il MEF, ha emanato le **disposizioni attuative** dell'obbligo in esame.

In particolare, da un punto di vista soggettivo, come già accennato, sono interessati dall'obbligo in commento **tutti i soggetti che “effettuano l'attività di vendita di prodotti e di prestazione di servizi, anche professionali”**, che “tradotto” in termini concreti significa che devono dotarsi di POS commercianti, prestatori di servizi e studi professionali (geometri,

ingegneri, consulenti del lavoro, avvocati, dottori commercialisti, dentisti, medici ecc.).

Da un punto di vista oggettivo, il Decreto non individua delle specifiche operazioni escluse, ma si limita a stabilire che **l'obbligo riguarda** solo i **pagamenti superiori ad € 30**, effettuati nei confronti dei soggetti di cui sopra, per l'acquisto di prodotti e prestazioni di servizi.

Secondo quanto disposto dal Decreto del 24.1.2014, in sede di prima applicazione (dal 28.3.2014), e fino al 30.6.2014, **l'obbligo di dotazione del POS** per consentire il pagamento elettronico **vale(va)** per le gli esercenti attività commerciali o professionali **con un fatturato, nell'anno antecedente a quello in corso (2013), superiore ad € 200.000,00**.

L'utilizzo del passato è d'obbligo, in quanto, **la disposizione in esame**, ancora prima della sua entrata in vigore (28.3.2014 essendo il Decreto stato pubblicato in G.U. il 27.1.2014 n. 21), è **già stata oggetto di un rinvio**, con buona "pace" di tutti quei soggetti che, spinti dalla volontà di essere rispettosi e puntuali con la normativa, si sono già dotati degli strumenti di pagamento elettronici, attivando e pagando i vari servizi ad essi connessi.

Come accennato, infatti, in sede di conversione del D.L. n. 150/2013, Decreto c.d. "Milleproroghe", il Legislatore ha inserito una specifica disposizione di rinvio dell'obbligo in esame. In particolare, l'art. 9, comma 15-bis, DL n. 150/2013, convertito dalla Legge n. 15/2014, modificando il comma 4 dell'articolo art. 15 D.L. n. 179/2012, prevede **la decorrenza dell'obbligo di attivazione del POS al 30.6.2014**. Tale differimento, viene motivato con l'intento *"di consentire alla platea degli interessati di adeguarsi all'obbligo di dotarsi di strumenti per i pagamenti mediante carta di debito (POS)"*.

Di conseguenza, si può concludere che **le disposizioni fissate dal Decreto 24.1.2014 sono** del tutto **transitorie** e, di fatto ad oggi, non operative. In conclusione, **dal 30.6.2014 l'obbligo di attivazione del POS riguarda tutti soggetti** sopra indicati a prescindere dal fatturato realizzato, fatta salva ogni ulteriore modifica che nei prossimi mesi può intervenire! **L'unico dubbio** che permane è se **anche la soglia di € 30**, fissata dal Decreto attuativo, **debba ritenersi "transitoria"** o rimanga valida anche in sede di applicazione a regime del nuovo obbligo.

ACCERTAMENTO

In materia di abuso del diritto l'onere della prova è a carico dell'Amministrazione Finanziaria

di Luigi Ferrajoli

L'ennesima conferma in materia di **ripartizione dell'onere probatorio** tra Amministrazione finanziaria e contribuente circa l'esistenza di una **fattispecie abusiva**, giunge dalla recente pronuncia della **Corte di Cassazione** che con la **sentenza n. 1233 del 22/01/2014** ha avuto occasione di ribadire che grava sull'Ufficio l'onere di allegare elementi probatori decisivi ed idonei a dimostrare la dedotta elusione.

La questione sottoposta alla Suprema Corte aveva ad oggetto la valutazione di una operazione di **ristrutturazione societaria** di gruppo nell'ambito della quale era stata contestata alla società contribuente l'indebita deduzione dall'imponibile della quota di ammortamento annuale relativa al **disavanzo da fusione**, costituita dall'incorporazione di dodici società possedute interamente.

Con ricorso in Cassazione affidato ad un unico motivo l'Agenzia delle entrate chiedeva l'annullamento della sentenza di secondo grado, per avere i Giudici di merito statuito che non si ravvisa **il fine elusivo**, che giustificherebbe l'applicazione del disposto della L. 408/1990, articolo 10, nell'imputazione del **disavanzo da fusione** ad avviamento, che anzi era considerata operazione del tutto legittima nel 1993.

La decisione della Commissione tributaria regionale si basava sulla circostanza secondo la quale l'Amministrazione non avrebbe adempiuto all'**onere probatorio** su di essa incombente di dimostrare **l'elusività dell'operazione**.

La sentenza della **Corte di Cassazione** conferma tale **carenza di prova**, precisando che *“il materiale probatorio, di cui l'Ufficio lamentava l'omesso esame, è privo del carattere della decisività, perché inidoneo a provare la dedotta elusione dell'art. 123 del Tuir, tenuto conto che ... nel regime previgente al 1 gennaio 1995, data di entrata in vigore della L. n. 724 del 1994, il cui articolo 27 ha introdotto il principio di neutralità fiscale delle fusioni, qui rilevante ratione temporis, il menzionato D.P.R. 917/1986 articolo 123, consentiva l'iscrizione in bilancio, alla voce avviamento, del disavanzo da fusione per incorporazione da parte di una società che già possedeva l'intero capitale sociale dell'incorporata (Cassazione, n. 20423 del 2007; si veda inoltre Cassazione, n. 19863 del 2012 concernente una controversia analoga alla presente)”*.

La sentenza richiama noti precedenti giurisprudenziali in materia di rilevanza dell'**abuso del diritto** in cui, con specifico riguardo alle operazioni di **ristrutturazione infragruppo**, la Corte di Cassazione aveva avuto modo di chiarire che “*l'applicazione del principio giurisprudenziale dell'abuso del diritto, inteso come non ammissibilità per l'ordinamento tributario dell'utilizzo distorto dell'autonomia contrattuale e della libera iniziativa privata con finalità esclusivamente rivolte al risparmio d'imposta, comporta per l'Amministrazione finanziaria l'onere di provare le anomalie o le inadeguatezze delle operazioni intraprese dal contribuente al quale compete allegare le finalità perseguitate – diverse dal mero vantaggio consistente nella diminuzione del carico tributario*” (cfr.: **Corte di Cassazione, sentenza n. 1372 del 21/1/2011**).

La Corte attribuisce all'Amministrazione finanziaria il compito di argomentare e sostenere il **carattere artificioso** della operazione censurata non potendosi limitare all'affermazione che lo stesso risultato poteva essere conseguito attraverso una diversa formula organizzativa.

Non solo, spetta ancora all'Ufficio e non al contribuente spiegare perché la forma giuridica impiegata sia **inusuale o inadeguata** all'operazione economica; ciò in quanto il sindacato dell'Amministrazione finanziaria non può spingersi ad imporre una misura di ristrutturazione diversa tra quelle giuridicamente possibili solo perché tale misura avrebbe comportato **un maggior carico fiscale**.

Spetta, di contro, al contribuente dimostrare le **ragioni economiche** dell'operazione posta in essere, che possono essere individuate anche in modifiche di tipo organizzativo od aziendale in quanto volte a realizzare **miglioramenti nella efficienza** della attività od a rendere maggiormente competitiva la impresa (cfr.: **Corte di Cassazione, sentenza n.27679 dell'11/12/2013**).

La Suprema Corte, con le pronunce citate, richiama l'Amministrazione finanziaria ad una maggiore cautela che deve guidare l'applicazione del principio di **abuso del diritto** soprattutto qualora venga invocato per censurare operazioni di **ristrutturazioni societarie**, dove la strategia sul mercato dei gruppi di imprese non è sempre finalizzata al conseguimento di una redditività immediata, ma spesso persegue logiche di **natura meramente organizzativa** e può consistere in miglioramenti strutturali e funzionali dell'impresa.

ORGANIZZAZIONE STUDIO

Quando il cliente è prolioso

di Michele D'Agnolo

~~Un buon lavoro prima di recarsi dai libri di marketing, stessa una adeguata conoscenza del cliente e una disponibilità quanto più possibile immediata: stessa una adeguata~~ **rapporto di risposta** ~~creare una~~

È fondamentale, inoltre, creare e mantenere con il cliente un **rapporto empatico**, di cordiale affinità interpersonale umana, che ci consenta di gestire con lui problemi e tematiche pruriginose assicurandoci la sua massima apertura e collaborazione.

Nel rapporto fiduciario è quindi naturale che vi sia un minimo di **chiacchiera**. Anzi, la conoscenza del contesto generale del cliente, gli affetti, la famiglia, le aspirazioni, gli hobbies, ci aiuta a offrirgli **soluzioni ancora più meditate e personalizzate**. Questi discorsi un po' da parrucchiere li facciamo di solito quando accogliamo il cliente telefonicamente o di persona nel nostro studio o lo andiamo a trovare in azienda. Ancora, qualche chiacchiera la si fa nelle attese di una riunione che tarda a cominciare ed anche prima di accomiatarci.

Ma che fare quando il cliente “si allarga”? A tutti noi è capitato di avere almeno un cliente logorroico, prolioso, ripetitivo e magari anche permalosissimo e pieno di sé.

Diventa allora fondamentale riuscire a **contenere diplomaticamente** il cliente e la sua verve comunicativa perché in caso contrario si rischia di perdere tempo inutilmente, con la conseguenza di rendere assolutamente non conveniente il rapporto professionale. Una relazione troppo tranciante, però, potrebbe deteriorarsi o concludersi del tutto. Questo timore è particolarmente diffuso tra i non titolari dello studio: il personale di contatto e i professionisti collaboratori si fanno ancora più scrupoli nella gestione del cliente in quanto temono sempre di infastidirlo e poi di pagarne indirettamente le conseguenze.

Una prima problematica è data dal **cliente che cambia argomento con facilità**, quello che chiamo il Dottor Divago. Con questo tipo di soggetti è spesso utile in fase iniziale di riunione **fissare già il tempo disponibile** e gli **obiettivi** della riunione, contingentando gli interventi. Quando vedo che il discorso scivola, dico “*sarebbe molto bello poter parlare di questo argomento, ma ci porterebbe fuori tema*”. Un'altra frase potente e sufficientemente diplomatica, da utilizzare con parsimonia, è l'espressione “veniamo al dunque”.

Un'altra cosa da **evitare** oggi è di **chiedere al nostro cliente come sta**. Quella che era prima della crisi economica una normale cortesia comportamentale, un rituale di richiesta al quale il cliente rispondeva sempre “bene grazie” può facilmente diventare oggi un pretesto per

sollevare il coperchio del classico vaso di Pandora. Nessuno, di questi tempi, sta completamente bene e ciascuno di noi non vede l'ora di trovare una spalla su cui piangere, qualcuno con cui vuotare il sacco. Molto meglio, quindi, in fase di accoglienza, **complimentarsi** per la forma fisica o per l'abbigliamento oppure molto più semplicemente manifestare che si è **genericamente lieti** di rivedere o di risentire il nostro cliente.

La fase di accoglienza telefonica o di persona può, peraltro, essere convenientemente abbreviata dopo il saluto iniziale con un *“mi dica cosa posso fare per lei”* o *“mi dica tutto”*.

Un altro trucco da giocare in riunione è di **indicare** di tanto in tanto il **lasso di tempo a disposizione**. I clienti loquaci tendono a dimenticare quanto tempo è disponibile. Potete gentilmente ricordarglielo dicendo: *“Abbiamo tempo solo fino alle 2:30, ma ce la facciamo perché in una decina di minuti mi racconta il problema e poi vedrà che troviamo insieme una soluzione.”*

Il **ricorso a domande chiuse**, quelle che ammettono solo le risposte sì o no, è spesso una soluzione con il cliente che ama parlare.

Le **risposte brevi** che otterrete vi consentiranno di limitare la durata della telefonata.

Ponete domande aperte, quindi, solo quando avete reale necessità di una spiegazione. Tuttavia, talvolta il cliente lavorerà per non rispondere né sì né no e sollevare un problema che nega l'esistenza stessa della dicotomia proposta.

In ogni modo, non invitare il cliente a conversazioni non necessarie. Per contenere la lunghezza della interazione **siate sintetici nelle vostre risposte** ed attenetevi a temi inerenti il lavoro.

E' bene, in particolare, evitare se possibile di fare domande aperte dopo il giro di boa di metà riunione. Con i pazienti, potrebbe essere utile, invece, chiudere prima. *Non aprire un intero argomento, spiegare, e chiudere l'argomento dopo il tempo per diagnosticare, trattare,*

Un modo per stoppare un logorroico è quello di **prendere la parola** ad un certo punto della riunione **per vedere se abbiamo capito**. *“Caro ingegnere, provo a riassumere per vedere se ho capito le sue esigenze.”* Dopo il riassunto, possiamo aggiungere -. *“adesso posso salutarla perché mi è tutto chiaro, e appena l'avrò salutata mi metto a cercare il dato che le interessava”*. Questo sistema può essere utile anche per il cliente che crede che se spiega durante un colloquio o una telefonata con noi la stessa necessità urgente 20 volte e in 20 modi diversi, questa come in una seduta spiritica si realizzerà immediatamente.

Lo **scadere del tempo** della riunione può essere **previamente ricordato** quando manca un poco alla fine. Poi, al momento del commiato, potremo dire *“non me ne voglia ma ora devo proprio lasciarla”*. In caso, per evitare di lasciare male il nostro interlocutore, si può proporre il rinvio della discussione ad un altro momento *“mi spiace però lasciare a metà quest'argomento, se vuole ne parliamo domani, la invito per l'aperitivo”*.

In alternativa, andando sulle **“bugie da segretaria”** una telefonata o una seduta troppo lunga può essere casualmente interrotta dall’Agenzia delle Entrate che è sempre sull’altra linea proprio quando il cliente ti stava raccontando per l’ottava volta delle lezioni di arpa del nipote della sorella. Meglio non usare, invece, come scusa la presenza o la richiesta di un altro cliente, perché sembra di fare una classifica tra clienti importanti e non. Le colleghe all’ultima spiaggia puntano di solito sul bambino rimasto fuori di scuola, ma la cosa funziona solo limitatamente ad una fascia di età ben precisa. Nulla da fare se il pargolo è ultradiciottenne ed automunito. Peggio che peggio addurre un impegno personale, men che meno se piacevole per noi. “mi perdoni ma mi attendono al tennis club”. Questo i clienti proprio non lo tollerano...

“*Ora vado perché non voglio farti perdere tempo*” è invece una scusa che non sempre regge. La frase ti ritorna come un boomerang, se la persona ha tempo e ti dice, non ti preoccupare non ho alcunchè da fare per i prossimi due secoli. In tal caso, mettetevi comodi e dite pure “sono tutto’orecchi”.

Un caso particolare – di ripetitività più che di prolissità – è il **cliente che chiama** ogni tre minuti per sapere se la sua **pratica è pronta**. Mi è capitato che un professionista che ben conosco perdesse la pazienza e dicesse al cliente che se deve rispondere al telefono non riesco a fare il lavoro, ma forse oggi sarebbe considerato un pelino scortese. Più divertente ma non meno irriverente la capo studio di un notaio che mutuando dalla pubblicità dei tortellini disse al cliente insistente: *“lei è come Giovanni Rana, ogni giorno è quello giusto”*.

Ricordiamoci, tuttavia, che **non possiamo negare indiscriminatamente il nostro tempo prezioso al cliente**, perché lui lo sa bene che quella è la cosa più preziosa che abbiamo e non a caso è quella che vuole. In base alla quantità di tempo che passiamo con lui misura la sua importanza. Non dimentichiamo, quindi, che **in certi casi è davvero indispensabile dedicare tempi adeguati al cliente**. Nel caso ad esempio di attività di brainstorming, oppure nel caso di eventi con un forte contenuto emotivo come un problema di successione familiare in azienda o di lite tra datore di lavoro e dipendente, è bene prendersi tutto il tempo che serve per gestire le emozioni coinvolte. Anche in questo caso, peraltro, una buona competenza in tema di comunicazione può consentire di raffreddare rapidamente gli animi e di gestire il conflitto, mentre una non consapevolezza della materia può portare ad una rapida escalation ,con la situazione comunicativa che scappa totalmente di mano e con essa il **rapporto col cliente**.