

Edizione di martedì 22 luglio 2014

FISCALITÀ INTERNAZIONALE

[Exit tax e società immobiliari: opportunità e criticità](#)

di **Ennio Vial, Vita Pozzi**

IVA

[Stop ai depositi Iva virtuali, via libera al reverse charge](#)

di **Francesco Greggio**

ACCERTAMENTO

[Contratto preliminare di cessione d'azienda](#)

di **Sandro Cerato**

OPERAZIONI STRAORDINARIE

[La scissione negativa e i "paletti" fissati dalla Cassazione](#)

di **Fabio Landuzzi**

FISCALITÀ INTERNAZIONALE

[La tassazione del TFR transnazionale](#)

di **Nicola Fasano**

ORGANIZZAZIONE STUDIO

[Non si può non comunicare](#)

di **Michele D'Agnolo**

FISCALITÀ INTERNAZIONALE

Exit tax e società immobiliari: opportunità e criticità

di **Ennio Vial, Vita Pozzi**

Il **trasferimento** dell'impresa all'**estero** può interessare anche una **società immobiliare** ossessionata dal tema delle società di comodo e del regime dei beni sociali utilizzati dai soci.

Ipotizziamo il caso di una srl con un **compendio immobiliare affittato** e con un immobile usato dal socio, ma non locato a quest'ultimo. Il punto di partenza del ragionamento sta nel fatto che un **insieme di immobili non** costituisce attività di **impresa**. Sul punto si può anche ricordare l'opinione espressa nel parere n. 52 del 15 dicembre 2005 del Comitato consultivo per le norme antielusive.

La **R.M. n. 460196 del 13.12.1989** ha inoltre chiarito che una **pluralità di immobili non** costituisce **stabile organizzazione**.

Alla luce di queste considerazioni possiamo concludere che in relazione agli immobili italiani il trasferimento di sede della società all'estero determina una **fuoriuscita** di tali **beni** con conseguente realizzo dei **plusvalori latenti** ai sensi dell'art. 166 del Tuir. Ovviamente, se il paese di approdo è **comunitario**, si potrà anche beneficiare della **sospensione** o della **rateazione** del prelievo fiscale.

Pertanto, la **società comunitaria** deterrà un compendio immobiliare in Italia che si caratterizza per i seguenti aspetti:

- non viene prodotto reddito di impresa poiché, come detto, un compendio immobiliare **non** costituisce una **stabile organizzazione**;
- le società non residenti sono tassate sulle **varie categorie di reddito** come una persona fisica pur essendo soggette ad IRES;
- come conseguenza **non** è applicabile la disciplina delle **società di comodo**;

- **non** è inoltre applicabile la disciplina dei **beni sociali** utilizzati dai **soci** in quanto relativa solo al caso dei beni detenuti nella sfera di impresa.

La domanda che sorge spontanea a questo punto è la seguente: ma una **società estera** con solo **immobili** in **Italia** è una società effettivamente residente all'estero o potrebbe essere attratta in Italia con **l'esterovestizione**?

Dato per scontato che la società sia effettivamente amministrata all'estero, rimane aperto il problema della sussistenza del terzo requisito, ossia della **ubicazione dell'oggetto dell'attività**.

Uno spunto interessante giunge dalla [C.M. 6.8.2007 n. 48](#) diramata in materia di trust. La residenza del trust è disciplinata analogamente a quella di una società di capitali dall'art. 73 co. 3 del Tuir. L'Agenzia delle Entrate ha sostenuto che *“se l'oggetto del trust è dato da un **patrimonio immobiliare** situato interamente in **Italia**, l'individuazione della **residenza** è agevole; se invece i beni immobili sono situati in Stati diversi, occorre fare riferimento al criterio della **prevalenza**. Nel caso di patrimoni mobiliari o misti l'oggetto dovrà essere identificato con l'effettiva e concreta attività esercitata”*.

Anche se non in modo diretto, l'Agenzia sembra sostenere che la presenza **in Italia** degli **immobili** fa sì che la **residenza** possa essere considerata nel nostro paese.

Le posizioni desumibili dalla C.M. n. 48/2007 **non** paiono **condivisibili**. Si ritiene, infatti, di convenire con le posizioni sostenute dal soggetto che ha presentato l'interpello che ha dato vita alla coeva [R.M. n. 312/07](#) laddove si sostiene che il luogo di esercizio dell'attività principale, consistente nel **mero godimento** di partecipazioni, non può che essere quello in cui **tale attività** è **svolta** ossia nello Stato della holding estera.

L'**oggetto** della **attività** di una **holding**, infatti, non può essere identificato con l'ubicazione delle società figlie ma con la **gestione** di dette partecipazioni che, come tale, avviene generalmente nello stato dove la società è costituita.

Analoghe considerazioni valgono anche per le società immobiliari. L'**oggetto** non può coincidere con l'ubicazione degli immobili ma con il **luogo** in cui viene **effettivamente gestita** l'attività immobiliare.

A questo punto è utile analizzare le **disposizioni convenzionali** per valutare una eventuale influenza sulla disciplina italiana. L'art. 4 paragrafo 1 del Modello OCSE stabilisce che una persona è considerata **residente** di uno stato contraente quando la stessa risulta residente nello Stato stesso in base alla **normativa interna**.

L'art. 4, paragrafo 3 contempla il caso in cui, utilizzando il criterio illustrato al paragrafo 1, la

società risulti **residente** in **entrambi** gli **stati**. Il Modello precisa che in questo caso la società sarà considerata residente solamente nel Paese in cui si trova la **sede** della sua **direzione effettiva** (it shall be deemed to be a resident only of the State in which its place of effective management is situated).

La sede dell'amministrazione sembra prevalere quindi sull'oggetto dell'attività ma attenzione!

L'Italia ha fatto un'**osservazione** al paragrafo 24 del **Commentario** sostenendo che il criterio proposto non sia l'unico ammissibile e che nel determinare la sede di direzione effettiva debba essere preso in considerazione anche il luogo in cui viene esercitata **l'attività principale e sostanziale** (the main and substantial activity of the entity is carried on). Tale impostazione appare del resto in linea col tenore dell'art. 73 comma 3 del Tuir. Va rilevato come le osservazioni fatte dagli Stati al commentario servono per riservarsi la possibilità di poter **aderire** ad una **interpretazione alternativa**.

Alla luce delle osservazioni fatte dall'Italia sul Commentario, possiamo quindi affermare che la **Convenzione** possa in taluni casi **non risolvere** il **problema** della doppia imposizione in modo immediato.

E' quindi necessario che venga **definito** in modo chiaro **il criterio** che associa la residenza all'**oggetto** dell'attività, tenendo sempre presente che non deve essere violato il principio della **libertà di stabilimento** in ambito comunitario sancito dal Trattato istitutivo della Comunità Europea.

IVA

Stop ai depositi Iva virtuali, via libera al reverse charge

di **Francesco Greggio**

Con la [sentenza della corte di Giustizia del 17 Luglio 2014 Causa C-272/13](#), viene data un'importante chiave di lettura all'articolo 16, paragrafo 1, della sesta direttiva 77/388/CEE. In particolare l'articolo in commento deve essere interpretato nel senso che esso **non osta** ad una normativa nazionale che subordini la **concessione dell'esenzione** dal pagamento dell'IVA all'importazione, alla condizione che le merci importate e destinate a un **deposito fiscale** ai fini di tale imposta siano **fisicamente introdotte** nel medesimo.

Nella fattispecie una società, soggetto passivo d'imposta residente, importava nel territorio dello Stato delle merci da un paese terzo, e sulla **dichiarazione doganale** veniva indicata la loro destinazione al **deposito fiscale** ai fini dell'Iva. Di conseguenza alla data della suddetta operazione non è stato richiesto alcun versamento dell'Iva all'importazione.

Le merci **hanno transitato** nel deposito fiscale **virtualmente e non fisicamente** mediante l'iscrizione nel registro di magazzino in ingresso e in uscita. Al momento della relativa estrazione dal deposito la società ha assolto l'Iva mediante il meccanismo dell'inversione contabile.

Come è noto i depositi Iva, disciplinati dall'art. 50-bis del d.l. 331/93, **sono un luogo fisico ed un regime fiscale al tempo stesso**. Il loro utilizzo consente agli operatori di effettuare in regime di sospensione dell'imposta le transazioni commerciali aventi ad oggetto i beni depositati.

Il regime sospensivo cessa al momento della fuoriuscita dei beni dal deposito per la loro utilizzazione o commercializzazione nel territorio dello Stato. **L'estrazione dei beni**, ai detti fini, secondo il disposto del comma 6 dell'art.50 bis d.l. 331/93, può essere effettuata solo da soggetti passivi d'imposta in Italia (operatore residente, stabile organizzazione di un soggetto estero ovvero il rappresentante fiscale di un soggetto non residente) e comporta il pagamento dell'Iva.

Obbligato al pagamento dell'Iva, se i beni vengono immessi nel mercato domestico, è il soggetto economico che procede all'estrazione dei beni e provvede ad assolvere l'imposta attraverso il **meccanismo dell'inversione contabile** (cd *Reverse Charge*) previsto dell'art. 17 c.2 del Dpr 633/72. Quindi, il soggetto passivo deve emettere autofattura o integrare il documento d'acquisto emesso senza applicazione dell'imposta dal cedente nazionale, comunitario o

extracomunitario.

A seguito di un controllo, l'Agenzia delle Dogane di Livorno ha ritenuto che non fossero rispettati i presupposti per la posticipazione del **versamento dell'Iva all'importazione**, in quanto le merci non erano state **fisicamente introdotte** nel deposito fiscale, e richiedeva alla società l'Iva dovuta all'importazione oltre alla sanzione del 30% ai sensi dell'art.13 del D.L.n.471/97.

Successivamente la società impugnava la posizione dell'Agenzia delle Dogane sostenendo che, in vari Stati membri, l'introduzione virtuale delle merci in un **deposito fiscale** è legale, e che non vi era stata alcuna sottrazione dell'Iva, poiché, al momento dell'immissione al consumo, si sarebbe provveduto ad **un'autofatturazione** dell'acquisto tramite importazione e al pagamento dell'Iva in tal modo da regolarizzarla.

La questione, dopo il ricorso in appello alla Commissione Tributaria Regionale per la Toscana è arrivata dinanzi alla Corte di Giustizia UE.

Nel disposto la Corte ha precisato che agli Stati Membri è riconosciuta la **facoltà** di adottare provvedimenti particolari per concedere il beneficio dell'esenzione prevista dall'art. 16, paragrafo 1, VI Direttiva CEE, per cui in linea di principio spetta agli stessi **determinare le formalità** che il soggetto passivo deve adempiere al fine di poter **beneficiare dell'esenzione** del pagamento dell'Iva sull'importazione.

In virtù di tale disposizione il **legislatore italiano ha disposto** che per poter beneficiare dell'esenzione del pagamento dell'Iva all'importazione, il soggetto passivo **ha l'obbligo di introdurla materialmente** e non virtualmente nel deposito stesso, presumendo che la presenza fisica della merce importata all'interno del deposito garantisca la successiva riscossione dell'imposta.

Tuttavia, nella sentenza della Corte di Giustizia UE si evince che, l'inosservanza dell'obbligo di introdurre fisicamente la merce all'interno del deposito fiscale, non ha comportato il mancato **pagamento dell'Iva** all'importazione, poiché la stessa è stata regolarizzata dal soggetto passivo con il meccanismo dell'inversione contabile. Quindi, essendo l'imposta **dovuta** al momento dell'importazione, il successivo assolvimento dell'imposta da parte della società con il meccanismo dell'inversione contabile costituisce un pagamento tardivo Iva, che in mancanza di un tentativo di frode e di danno al bilancio dello Stato, costituisce una violazione formale che non può mettere in discussione il **diritto alla detrazione**. Infatti, la disposizione con la quale l'Agenzia delle Dogane assoggettava la società ad una sanzione al 30% e al **nuovo versamento dell'Iva**, equivale sostanzialmente a privare il soggetto passivo del suo diritto di detrazione.

ACCERTAMENTO

Contratto preliminare di cessione d'azienda

di **Sandro Cerato**

Nella prassi operativa, il **trasferimento di un'azienda** o di un ramo di essa è normalmente preceduto dalla stipula di un **contratto preliminare con effetti obbligatori** tra le parti che si impegnano reciprocamente a concludere il contratto definitivo a seguito del quale si produrranno gli effetti reali connessi al passaggio dell'azienda. Ai sensi dell'art. 1351 c.c., il contratto preliminare deve essere concluso nella medesima forma che la legge prescrive per il contratto definitivo, pena la nullità dello stesso. Poiché il contratto di cessione d'azienda deve essere concluso in forma scritta, sia pure *ad probationem*, anche il **contratto preliminare** deve assumere la **forma scritta**, anche mediante semplice scrittura privata non autenticata. Nel contratto preliminare, viene sovente previsto il rilascio di una caparra, avente funzione di garanzia per la futura stipula del contratto definitivo, che può assumere diverse forme e denominazioni, non sempre conosciute in maniera compiuta dalle parti e da chi redige il contratto preliminare. E' interessante fornire un quadro schematico delle **differenti tipologie di caparra** previste dal Codice Civile, evidenziando per ognuna le caratteristiche e le conseguenze che ne derivano in caso di mancato adempimento del contratto. In linea generale, è possibile operare la seguente distinzione:

- **clausola penale**, consistente nella promessa di dare qualcosa;
- **caparra**, consistente nella consegna immediata di qualcosa.

L'art. 1382 c.c., nel disciplinare la clausola penale, precisa che con tale clausola si conviene che in caso di inadempimento, o di ritardo nell'adempimento, da parte di uno dei contraenti, quest'ultimo è tenuto ad una determinata prestazione a **titolo risarcitorio**, con l'effetto di limitare il danno a tale prestazione, a prescindere dall'entità del danno provocato, salvo diverso accordo tra le parti. La clausola penale è dovuta indipendentemente dalla prova del danno. La **clausola penale** può essere definita come un patto accessorio del contratto con funzione sia di coercizione all'adempimento, sia come predeterminazione della misura del risarcimento del danno in caso di inadempimento. Essa trova applicazione in entrambe le seguenti ipotesi:

- **richiesta di risoluzione del contratto** per inadempimento ai sensi dell'art. 1453 del Codice Civile;
- **richiesta di esecuzione** coatta del contratto.

Come già anticipato, è importante evidenziare che la **clausola penale**, configurando una

liquidazione preventiva e onnicomprensiva del danno da inadempimento, che non necessita di prova di sussistenza del danno e dell'ammontare dello stesso, può essere derogata dalle parti, tramite la sottoscrizione di un patto che preveda la risarcibilità di un ulteriore danno non compreso nella clausola penale. Per quanto riguarda invece la caparra, il Codice Civile distingue le seguenti due tipologie:

- **caparra confirmatoria** (art. 1385 Codice Civile), con la quale un contraente consegna all'altro una somma di denaro al fine di rafforzare il proprio impegno; in caso di adempimento, essa verrà restituita o imputata in conto prezzo, mentre, nell'ipotesi di inadempimento, la controparte avrà le seguenti possibilità:
 1. recedere dal contratto e trattenere la caparra;
 2. domandare l'esecuzione del contratto o la risoluzione dello stesso, salvo il risarcimento del maggior danno.
- **caparra penitenziale** (art. 1386 Codice Civile): svolge una funzione di corrispettivo per il diritto di recesso di una delle parti; in tal caso, un contraente consegna all'altro una somma di denaro che quest'ultimo potrà trattenere nel caso in cui il primo contraente decidesse di non onorare l'impegno assunto.

Come si desume dalle definizioni sopra descritte, nella **caparra penitenziale** non vi è possibilità di chiedere il risarcimento dell'eventuale ulteriore danno cagionato dal mancato adempimento, facoltà invece esercitabile nell'ipotesi di **caparra confirmatoria**.

La caparra confirmatoria e la caparra penitenziale si distinguono tra loro in quanto:

- la confirmatoria costituisce una sorta di **liquidazione convenzionale del danno** pattuita antecedentemente alla conclusione del contratto, fermo restando la possibilità per la parte non inadempiente di chiedere l'esecuzione del contratto o la risoluzione dello stesso, oltre al risarcimento dei danni secondo i principi generali;
- la penitenziale costituisce il **corrispettivo del diritto di recesso**, contrattualmente stabilito, che le parti si sono riservate, con conseguente possibilità di scioglimento del contratto con una semplice dichiarazione unilaterale e perdita della relativa caparra o restituzione del doppio di quella ricevuta, senza che l'altra parte possa pretendere altro.

Nella prassi professionale, pertanto, assume rilevante importanza precisare nel contratto preliminare la **tipologia della caparra eventualmente corrisposta** da uno dei contraenti, proprio al fine di non creare ulteriori dissidi tra le parti nell'ipotesi della mancata stipula del contratto definitivo di cessione d'azienda.

OPERAZIONI STRAORDINARIE

La scissione negativa e i “paletti” fissati dalla Cassazione

di **Fabio Landuzzi**

Una questione da sempre dibattuta è quella della legittimità della c.d. **scissione negativa**, ossia un'operazione di **scissione societaria** caratterizzata dal fatto che **il patrimonio netto trasferito** dalla scissa alla beneficiaria **abbia un saldo negativo**, con passività maggiori delle attività.

La fattispecie è stata analizzata dalla **Cassazione con la sentenza n.26043 del 20 novembre 2013**, che ha affermato che **quando** tanto il **valore contabile del patrimonio scisso** quanto il **suo valore “reale”** sono **negativi**, l'operazione di **scissione non è consentita** poiché non potrebbe sussistere **alcun valore di concambio** e quindi nessuna attribuzione di partecipazioni ai soci della società scissa.

Nel caso giunto al vaglio della Corte, la scissione di un patrimonio netto negativo pareva essere stata realizzata con **il fine di creare un apparente stato di solvibilità della società scissa**, trasferendo appunto ad una società di nuova costituzione delle passività superiori alle attività. Ciò in quanto **non solo il valore contabile del patrimonio netto scisso era negativo**, bensì **anche il suo valore “reale”**, ovvero l'ammontare espresso a **valori effettivi e correnti**. Una simile operazione, infatti, finirebbe per sostanziarsi in un vero e proprio **accollo mascherato di debiti** da parte di una società – che potrebbe essere di nuova costituzione, od anche già esistente – andando ben oltre quella che dovrebbe essere la **causa giuridica della scissione**, ovvero una modalità di proseguire i rapporti societari in una struttura organizzativa diversa, in modo particolare secondo la più recente e maggioritaria dottrina che vede nella scissione, ed anche nella fusione, una **vicenda meramente modificativa dell'assetto sociale** delle società partecipanti.

Secondo i Giudici della Cassazione, quindi, con una scissione contabilmente e “realmente” negativa **si realizza uno scopo diverso** da quello a cui la scissione dovrebbe essere preordinata, ovvero **il mascheramento dello stato di decozione della società scissa** la quale, infatti, beneficerebbe di una riduzione del proprio passivo senza peraltro consentire alla beneficiaria di potere attribuire alcunché ai soci, stante l'assenza di un concreto valore economico effettivo.

La **legittimità della scissione contabilmente negativa, ma “realmente” positiva** (ossia, con patrimonio netto positivo espresso a valori correnti) ha trovato **ampio riconoscimento** nelle indicazioni della Professione; il **Documento OIC 4, par. 4.3.3**, si esprime per **l'ammissibilità** di una scissione in cui il **valore contabile del patrimonio netto trasferito alla beneficiaria è**

negativo, se tuttavia il valore economico è positivo, aggiungendo che occorre però che la scissione abbia per beneficiaria una società già esistente. Il limite della preesistenza della beneficiaria non è invece posto dal **Notariato di Milano** (Massima n. 72 del 2005), purché la differenza fra valore reale e valore contabile del patrimonio scisso – rappresentata dal disavanzo di concambio – venga supportata da **apposita relazione giurata di stima** ex articoli 2343 (per le Spa) o 2365 (per le Srl), Cod.civ..

La **Cassazione** evidenzia però che, una volta che l'**atto di scissione è stato iscritto al registro delle imprese**, pur se la scissione “realmente” negativa non sarebbe di per sé ammissibile, si producono gli **effetti** previsti dall'**articolo 2506-quater, comma 3, Cod.civ.**, con la conseguenza che la solvenza di ciascuna società – scissa e beneficiaria – dovrà essere valutata in modo separato, tenendo conto delle proprie passività e attività post scissione, ed anche dei **limiti di responsabilità previsti dall'ordinamento** quale effetto della scissione stessa.

FISCALITÀ INTERNAZIONALE

La tassazione del TFR transnazionale

di **Nicola Fasano**

Nell'ambito della mobilità internazionale dei lavoratori un problema che spesso ci si trova ad affrontare è quello relativo alla individuazione dei criteri e **modalità di tassazione del trattamento di fine rapporto**. Ciò in quanto è molto frequente il caso in cui il dipendente espatriato, nell'arco della sua carriera lavorativa, abbia lavorato in **parte in Italia e in parte all'estero**, così come, altra variabile non secondaria, potrebbe essere **fiscalmente residente in Italia o meno** al momento della percezione del TFR.

Il primo aspetto da chiarire è quello per cui, anche in base a quanto chiarito dall'amministrazione finanziaria, sembra ormai assodato che il TFR debba essere inquadrato nell'ambito del **reddito di lavoro dipendente** (seppur a erogazione "differita") e dunque, in ambito internazionale, rientra nell'ambito applicativo dell'art. 15 del Modello Ocse che disciplina il reddito di lavoro dipendente, particolarmente rilevante in quanto derogatorio della disciplina interna.

L'art. 23, c. 2, lett. a), Tuir prevede, infatti, la **tassazione in Italia del TFR erogato da un sostituto italiano**, anche se corrisposto ad un soggetto fiscalmente non residente in Italia.

L'Agenzia delle entrate con la [risoluzione 341/E/2008](#), tuttavia, ha affrontato il caso della percezione di un TFR erogato da società italiana a un lavoratore fiscalmente residente in Germania, chiarendo che in Italia doveva essere tassata **la sola quota parte di TFR attinente all'attività ivi svolta**, in applicazione di quelle che sono le disposizioni presenti nella Convenzione contro le doppie imposizioni in materia di lavoro dipendente che, per quanto di interesse in questa sede, prevedono la tassazione del lavoro dipendente (anche) nello **Stato in cui l'attività lavorativa è svolta**.

E' appena il caso di osservare che, in **assenza di Convenzione** contro le doppie imposizioni, il TFR erogato da un soggetto italiano sarebbe **tassato in Italia per intero**.

In ogni caso la modalità di tassazione resta quella della **tassazione separata** sancita dall'art. 17, Tuir.

Sulla stessa scia si pone anche la [risoluzione n. 61/E/2013](#), che riguarda il caso di una società italiana tenuta a erogare le competenze di fine rapporto (TFR e indennità di preavviso) all'erede del lavoratore deceduto. Sia l'erede, che il *de cuius* al momento del decesso, erano

fiscalmente residenti nel Regno Unito.

L'amministrazione finanziaria, in tale sede, ha confermato il precedente orientamento, basato sulla **tassazione pro rata temporis** degli importi corrisposti all'erede, da considerarsi in ogni caso, sotto il profilo fiscale, quali redditi di lavoro dipendente e come tali rientranti nella disciplina di cui all'art. 23, Tuir e dell'art. 15 della Convenzione contro le doppie imposizioni stipulate da Italia e Regno Unito.

Qualche dubbio resta nel caso in cui il dipendente della società italiana, pur avendo svolto (totalmente o in parte) la sua attività lavorativa all'estero, **risieda fiscalmente in Italia all'atto della percezione del TFR**. In questo caso, probabilmente, la prudenza suggerisce di assoggettare a **tassazione l'intero ammontare del TFR** corrisposto, fermo restando il riconoscimento del credito di imposta per le imposte eventualmente pagate all'estero su tali emolumenti. Questa soluzione, peraltro, è stata proposta dall'Agenzia delle entrate, seppur con riferimento alla fattispecie di azioni assegnate dopo un periodo di "*vesting*" (che, in linea di principio, presentano profili simili al TFR, trattandosi pur sempre di componenti di reddito di lavoro dipendente "differite") con la [risoluzione 92/E/2009](#). Sul punto, tuttavia, va segnalata la sentenza della **CTR Lombardia n. 52/36/13** del 9 aprile 2013 che, ha concluso per **l'esclusione da tassazione** del TFR relativo al periodo di lavoro svolto all'estero da parte di un lavoratore distaccato nel Regno Unito e iscritto in quel periodo all'AIRE, riconoscendogli pertanto il diritto al **rimborso delle ritenute** subite in eccesso.

Da ultimo si deve precisare che, secondo l'amministrazione finanziaria, il TFR **non è ricompreso** nell'ambito delle c.d. "**retribuzioni convenzionali**" di cui all'art. 51, comma 8-bis, Tuir e dunque l'effetto "onnicomprensivo" di tali retribuzioni (peraltro applicabili a condizione che il dipendente resti fiscalmente residente in Italia durante il periodo di lavoro svolto all'estero) comunque non opererebbe rispetto al TFR.

ORGANIZZAZIONE STUDIO

Non si può non comunicare

di **Michele D'Agnolo**

Davanti ad un ricco aperitivo, ho avuto una recente discussione con un validissimo avvocato di una benestante città padana in tema di **comunicazione** degli **studi professionali**.

Appena appreso che mi occupo di **marketing** per gli studi professionali, ha iniziato a lamentarsi del fatto che, a suo dire, spesso sono proprio i professionisti meno ferrati sul piano tecnico quelli che si mettono più sguaiatamente in mostra. Presiedono club, fondazioni e altre attività non profit, siedono nei consigli di amministrazione di importanti realtà, partecipano come star consumate a trasmissioni radiofoniche e televisive, rilasciano interviste sui quotidiani locali. Fanno comparsate a dibattiti e tavole rotonde, sempre come coordinatori e mai come relatori di un serio intervento tecnico, del quale probabilmente non sarebbero capaci. Per non parlare di quelli che magari scendono pure in politica.

Il legale proseguiva con veemenza nella sua prolusione per cercare di dimostrarmi che **l'approccio da palcoscenico** di questi suoi colleghi sarà forse legalmente e deontologicamente accettabile ma sicuramente non è corretto sotto il profilo etico. Si lamentava poi della scarsa capacità dei clienti di discernere tra le sirene cantanti e i bravi e seri professionisti che lavorano nel silenzio e nell'ombra e sosteneva che gli ordini professionali dovrebbero farsi maggiormente carico di questa responsabilità.

Che fatica per cercare di spiegargli che i tempi sono cambiati e che oggi **non basta più saper fare ma occorre anche farlo sapere**.

I tempi in cui bastava essere bravi e i clienti si sarebbero materializzati da sé sono davvero terminati. Dal lato dell'offerta va rilevato intanto che siamo in un paese in cui il numero degli avvocati per persona/per azienda ha raggiunto livelli preoccupanti di eccesso di offerta. Anche dal lato della domanda, sono cambiati i meccanismi di scelta del professionista. Oggi la gente comunica in modo diverso utilizzando **canali diversi**. Il tradizionale passaparola, per esempio, cerca sempre più spesso conferme elettroniche. La gente, dopo aver ascoltato i consigli degli amici, sceglie il professionista verificando le sue credenziali su internet. E quindi, anche se non volessimo dotarci di un sito web o di un account sui principali social media saremo comunque costretti a **monitorare costantemente la nostra reputazione in rete**.

In questo scenario, il professionista "timido e secchione", quello che crede che i clienti arriveranno perché è bravo, rischia di rimanere assolutamente isolato. Ed è spinto suo

malgrado a comunicare, quantomeno per ristabilire la verità, per contrastare la *claque* dei colleghi più fanfaroni, ciarlieri e inconsistenti.

Il famoso studioso della comunicazione Paul Watzlawick, della Scuola di Palo Alto, ha introdotto un interessante postulato secondo il quale è sostanzialmente **impossibile non comunicare**. E si comunica non solo con le parole ma anche **con i comportamenti e con gli atteggiamenti non verbali**. In altre parole, anche chi sta fermo e zitto comunica qualcosa. E, mi permetto di aggiungere io, non c'è niente che sia tanto equivoco quanto il silenzio.

Lo sa bene il mio amico avvocato che anche in diritto, oltre che nella vita di ogni giorno, il tacere può valere tanto come **silenzio assenso** che come **silenzio rifiuto**. E che oltre alla reticenza esistono anche il segreto professionale e la facoltà di non rispondere. Chi non comunica in un mondo dove tutti gridano rischia di essere interpretato come chi non ha niente di buono da dire. E quindi come in teatro quando la gente si alza in piedi per applaudire gli artisti in una *standing ovation* siamo costretti, volenti o nolenti, a fare altrettanto se vogliamo continuare a vedere lo spettacolo, così nella comunicazione dello studio professionale il professionista preparato e riservato deve bandire ogni timidezza e comunicare le proprie virtù al meglio se non vuole perdere visibilità a scapito dei colleghi forse meno preparati ma più aggressivi sul piano comunicativo. **Sul mercato, dunque, chi tace acconsente.**