

**Edizione di giovedì 31 luglio 2014**

## **CRISI D'IMPRESA**

[Fallimento non esteso agli ex soci di Snc](#)

di Luca Dal Prato

## **ACCERTAMENTO**

[Il trasferimento dei contratti di lavoro nella cessione d'azienda](#)

di Sandro Cerato

## **ACCERTAMENTO**

[La residenza presso l'abitazione dei genitori non è sufficiente a sconsigliare il redditometro](#)

di Luigi Ferrajoli

## **IMPOSTE INDIRETTE**

[Il modello IMU e TASI "copia" UNICO: che lo pretendano ogni anno?!?](#)

di Fabio Garrini

## **LAVORO E PREVIDENZA**

[Si paga l'Inps sulle somme da recesso?](#)

di Cristina Facchetti, Giovanni Valcarenghi

## **ORGANIZZAZIONE STUDIO**

[La miniera d'oro nascosta](#)

di Michele D'Agnolo

## CRISI D'IMPRESA

---

### ***Fallimento non esteso agli ex soci di Snc***

di Luca Dal Prato

Secondo la recente **sentenza n.16169 del 15 luglio 2014** della **Cassazione Civile**, l'**estensione** del **fallimento** di cui all'art. 147 R.D. n. 267 del 1942 **non è applicabile** ai **soci** illimitatamente responsabili di una Snc che, in epoca antecedente al fallimento, hanno **ceduto** le proprie **partecipazioni**, **nonostante** detto **atto** di **cessione** sia stato **risolto** dal Tribunale.

La sentenza tratta il **caso** di un **fallimento in estensione** di **ex soci** di una Snc – **dichiarato** dal **Tribunale** di Lecce nonché **confermato** dalla **Corte** di **appello** di Lecce – in quanto veniva **rilevato** lo **scioglimento** del **contratto** di **cessione** di **quote**.

I **giudici** di via Cavour hanno però **cassato** la **sentenza impugnata** dagli **ex soci** **che**, nel proporre ricorso, hanno **denunciato** (tra i diversi motivi) la **violazione** e falsa applicazione della L. Fall., **artt.10 e 147**, insistendo sugli effetti dell'intervenuto **decorso**, al momento della dichiarazione del fallimento in estensione, del termine di **un anno** dall'**iscrizione** nel Registro delle imprese **dell'atto** con il quale essi avevano cessato di rivestire la qualità di soci.

Secondo la corte di **cassazione**, la **risoluzione** del contratto di cessione di quote **non** può far **configurare** i **cedenti** come **soci** della società anche nel periodo di tempo in cui le **quote** erano nella **disponibilità** del **cessionario**, con conseguente possibilità di esercizio da parte sua dei **diritti sociali**.

Volendo poi considerare le **esigenze** di **tutela** dei **terzi**, non può dirsi che questi ultimi, in presenza della **iscrizione** della cessione nel **Registro** delle **imprese**, potessero, fin quando non venisse data pubblicità alla successiva sentenza di risoluzione della cessione, individuare come soci altri soci se non il solo cessionario.

Invero, il **regime** di **pubblicità** degli artt. 10 e 147 LF **valorizza** l'esigenza di **certezza** delle situazioni giuridiche che **non** può essere messa in **discussione** dichiarando il fallimento, in estensione, di chi da oltre un anno non risulta più socio.

Secondo i giudici, quindi, non è possibile riacquistare tale qualità in conseguenza degli effetti retroattivi di una sentenza posteriore, **senza** che queste persone siano state, nel frattempo, **soci di fatto** o **occulti**.

E' dunque sul **patrimonio** personale del **cessionario** – e non quello dei cedenti – che i **terzi**

**potevano** legittimamente **confidare** ai fini della responsabilità illimitata e solidale delle obbligazioni sociali.

Pertanto, la **risoluzione** del contratto di cessione delle quote sociali **non** ha efficacia **retroattiva** tra le parti ai sensi dell'art. 1458 c.c. ("Effetti della risoluzione") e il **fallimento** in **estensione non** può essere **esteso** sia al **cedente** che al **cessionario** di un **contratto risolto**, in quanto questo creerebbe una **incompatibilità** con il regime di **pubblicità** che (ex artt. 10 e 147 LF).

In merito, è possibile consultare anche le **precedenti sentenze** della Corte Cost. nn. **66/1999** e **319/2000**.

## ACCERTAMENTO

---

### ***Il trasferimento dei contratti di lavoro nella cessione d'azienda***

di **Sandro Cerato**

Come anticipato in un [precedente intervento](#), nelle **operazioni di cessione d'azienda** l'art. 2558 c.c., quale regola generale, stabilisce il subentro automatico in capo all'acquirente dei contratti inerenti l'azienda ceduta. Vi sono poi alcune regole particolari per delle fattispecie contrattuali "delicate" quali, ad esempio, quelle afferenti i **lavoratori dipendenti**. L'art. 2112, comma 1, c.c., sancisce il principio generale secondo cui ***"in caso di trasferimento d'azienda, il rapporto di lavoro continua con il cessionario ed il lavoratore conserva tutti i diritti che ne derivano"***. Il medesimo art. 2112 precisa inoltre i seguenti importanti aspetti:

- sussiste una **responsabilità solidale del cedente e del cessionario** per i crediti che il lavoratore aveva al tempo del trasferimento (comma 2);
- il cessionario è tenuto ad applicare, fino alla scadenza, i trattamenti economici e normativi previsti dai contratti collettivi vigenti alla data del trasferimento, salvo che siano sostituiti da altri contratti applicabili all'impresa del cessionario (comma 3);
- il **trasferimento d'azienda non costituisce di per sé motivo di licenziamento**, ferma restando la facoltà di recesso prevista dalla normativa in materia di licenziamenti (comma 4);
- se le condizioni di lavoro subiscono una sostanziale modifica nei tre mesi successivi al trasferimento dell'azienda, il lavoratore può rassegnare le dimissioni con gli effetti di cui all'art. 2119, comma 1, del Codice Civile (comma 4);
- per trasferimento d'azienda si intendono di fatto tutte le **ipotesi di successione nell'impresa**, in cui vi è un mutamento nella titolarità dell'imprenditore ed una permanenza dell'azienda nella sua struttura ed organizzazione, anche se l'attività ceduta sia esercitata senza scopo di lucro (comma 5);
- l'intera disciplina prevista dall'art. 2112 si applica anche al trasferimento di parte dell'azienda, ovvero quando oggetto della cessione non è l'intera azienda, bensì un ramo della stessa.

Dal punto di vista pratico, la **continuazione del rapporto di lavoro in capo all'acquirente dell'azienda** comporta il trasferimento dei diritti che i lavoratori hanno maturato alle dipendenze dell'alienante, compreso il trattamento di fine rapporto; di ciò, ovviamente, si dovrà tenerne conto nella determinazione del prezzo di cessione. Ciò implica che **il rapporto di lavoro prosegue con il cessionario senza soluzione di continuità**. In particolare:

- l'anzianità di servizio è conservata;

- è mantenuto il **diritto al godimento delle ferie maturate**;
- le mensilità aggiuntive verranno corrisposte per intero, comprese quelle maturate alle dipendenze del cedente;
- i conguagli fiscali dipendenti dall'assistenza fiscale proseguono in capo al cessionario;
- i **conguagli fiscali e contributivi** di fine anno devono tener conto della retribuzione complessiva percepita dal dipendente, sia per l'importo maturato alle dipendenze del cedente, sia per l'importo maturato alle dipendenze del cessionario;
- se la cessione d'azienda comporta l'estinzione del soggetto cedente, il cessionario dovrà presentare la dichiarazione dei sostituti d'imposta (mod. 770) anche per il cedente.

E' importante evidenziare che, anche nell'ipotesi in cui il rapporto di lavoro non prosegua con l'acquirente dell'azienda, quest'ultimo è **solidalmente obbligato con il cedente** per tutti i crediti maturati dal lavoratore, il quale potrà eventualmente richiedere le proprie spettanze indifferentemente al cedente o al cessionario.

L'art. 47 della L. 29 dicembre 1990, n. 428, impone una **particolare procedura** per le imprese che hanno alle proprie dipendenze un **numero di lavoratori superiore a quindici**. Infatti, in caso di trasferimento d'azienda, l'impresa deve adempiere preventivamente all'obbligo di comunicazione per iscritto, almeno venticinque giorni prima, alle rappresentanze sindacali dell'intenzione di procedere alla cessione dell'azienda. La **comunicazione suddetta deve contenere**:

- la data del trasferimento o la data proposta;
- i motivi del trasferimento;
- le conseguenze giuridiche, economiche e sociali per i lavoratori;
- le eventuali misure previste nei confronti dei lavoratori.

Il comma 2 dell'art. 47 della L. 428/90 prevede un **ulteriore obbligo per il cedente ed il cessionario**: infatti, a seguito di richiesta scritta da parte delle rappresentanze sindacali, da comunicare entro sette giorni dal ricevimento della comunicazione preventiva, i suddetti soggetti devono avviare, entro sette giorni dal ricevimento della richiesta, un esame congiunto con i soggetti sindacali richiedenti. La consultazione si intende esaurita qualora, decorsi dieci giorni dal suo inizio, non sia stato raggiunto un accordo.

## ACCERTAMENTO

---

### ***La residenza presso l'abitazione dei genitori non è sufficiente a sconfessare il redditometro***

di **Luigi Ferrajoli**

Con la **sentenza n.13819 del 18/6/2014** la Corte di Cassazione pone un altro tassello nella ricostruzione dell'**onere probatorio** posto a carico del contribuente in caso di accertamento da c.d. redditometro.

Nella vicenda in esame, l'Agenzia delle Entrate aveva effettuato un **accertamento** ai sensi dell'articolo 38, comma 4, D.P.R. 600/1973, avendo rilevato che il contribuente era proprietario di due **autoveicoli** e un **bene immobile** destinato ad abitazione principale, rideterminandone il reddito e richiedendo per l'effetto maggiori imposte, oltre a sanzioni ed addizionale regionale.

La Commissione tributaria provinciale aveva accolto il ricorso proposto dal contribuente, che in sostanza aveva eccepito di abitare con il padre in un immobile di proprietà del **genitore** medesimo, senza sostenere alcuna spesa di gestione.

In secondo grado la Commissione tributaria regionale, accogliendo parzialmente l'appello del Fisco, osservava che la **prova anagrafica** della residenza del contribuente nel medesimo edificio del padre non esimeva altresì all'onere di provare sia la convivenza con questi, sia l'autonoma disponibilità, da parte del **genitore**, di mezzi sufficienti a coprire tutti i costi di gestione della residenza, che perciò andavano attribuiti al ricorrente come altrettanti indici di **capacità contributiva**; a parere dei Giudici di seconde cure l'avviso di accertamento doveva quindi essere rettificato riducendo a minor somma il reddito già sinteticamente determinato.

L'Agenzia delle entrate proponeva ricorso per **Cassazione** avverso la sentenza di secondo grado, deducendo in via principale il vizio di motivazione, perché insufficiente e contraddittoria, in relazione all'articolo 360, comma 5, Cod. Proc. Civ., in quanto i Giudici di **secondo grado**, pur prescrivendo all'**Ufficio** di rideterminare il reddito, avrebbero omesso di indicare per quali atti legittimi o illegittimi del medesimo la statuizione si giustificerebbe e dunque per quali ragioni e come operare tale rettifica.

Il contribuente proponeva controricorso lamentando, tra l'altro, la **violazione di legge** con riguardo all'articolo 38, comma 4, D.P.R. 600/1973, poiché l'inadeguatezza del reddito del contribuente sarebbe stata fondata su fatti-indice non **certi**, interrompendo quindi la deduzione che all'ammontare di una data spesa corrisponda un maggior reddito.

La Cassazione accoglie il **ricorso** principale e rigetta quello incidentale del contribuente, rilevando che *“Nonostante l'accoglimento dell'appello, e la chiara enunciazione della corretta attribuzione al contribuente dei costi presunti della gestione della sua residenza, non appare comprensibile quale sia stato l'iter, e dunque sulla base di quale **quadro probatorio** assunto come decisivo, la C.T.R. sia giunta alla rideterminazione quantitativa del reddito nella minor somma di L. 24 milioni circa per il 1997”*.

La Suprema Corte conferma quindi il principio, affermato dai giudici di seconde cure, sull'**insufficienza** della prova anagrafica della residenza nella stessa abitazione del padre per sconfiggere l'esito dell'**accertamento sintetico**.

Sul tema dell'onere della prova in caso di accertamento da **redditometro**, un consolidato orientamento della giurisprudenza di legittimità ha riconosciuto la possibilità, a favore del contribuente, di dimostrare che il maggiore reddito determinato in via sintetica possa trovare giustificazione nei redditi di componenti il **nucleo familiare**; al riguardo si richiama la sentenza della Cassazione n. 18388/2013 nella quale era stata valorizzata la circostanza che la contribuente, a carico della quale era stato accertato un maggiore reddito, in realtà aveva un coniuge le cui **disponibilità** finanziarie erano ampiamente sufficienti a coprire tutte le maggiori spese contestate dal Fisco alla moglie.

La stessa Amministrazione finanziaria inoltre, con la [circolare n.49/E/2007](#), aveva richiamato l'attenzione dei propri uffici sulla *“necessità di procedere sempre ad un esame **complessivo** della posizione reddituale dell'intero nucleo familiare del contribuente”*.

Il contribuente ha quindi la possibilità di **documentare** la sussistenza di redditi provenienti dal nucleo familiare, tuttavia, con la sentenza in commento, la Suprema Corte ha precisato che il medesimo, per evitare che i **costi di gestione** dell'immobile in cui vive con il nucleo familiare gli siano imputati come indici di capacità contributiva, non può limitarsi alla mera prova anagrafica della residenza, ma deve documentare sia l'effettiva **convivenza**, sia che le relative spese siano state sostenute con le disponibilità finanziarie del genitore.

## IMPOSTE INDIRETTE

---

### ***Il modello IMU e TASI “copia” UNICO: che lo pretendano ogni anno?!?***

di **Fabio Garrini**

Continuiamo l'analisi del modello di **dichiarazione IMU e TASI** già iniziato in un [precedente contributo](#) per segnalare altre specificità che occorre affrontare al momento della **compilazione** del modello.

In particolare, in questa sede ci si vuole soffermare su una novità assoluta rispetto alle dichiarazioni ICI e IMU presentare nel passato: mentre in passato ci si limitava ad indicare i dati degli immobili e le relative variazioni, nel presente modello sono previsti i dati riguardanti la **liquidazione dei tributi** ed i versamenti dell'imposta.

#### **La liquidazione dell'imposta**

Il **quadro C** è dedicato all'indicazione riepilogativa e alla conseguente **gestione dei versamenti IMU e TASI** (quest'ultima, evidentemente, solo dal 2014). In tale quadro vanno indicati l'imposta dovuta, le eccedenze dell'anno precedente e quelle eventualmente compensate con F24, gli acconti versati nel corso dell'anno di riferimento e, quindi, l'eventuale debito / credito risultante a seguito della definitiva liquidazione dell'imposta. **Assomiglia al quadro RN del modello UNICO...**

Quello che risulta del tutto nuovo, infatti, rispetto al passato è la **modalità con la quale viene versata l'imposta**: l'art. 1, comma 721, della L. 147/2013 ha infatti introdotto, per l'**IMU** dovuta dagli enti non commerciali, un particolare meccanismo di versamento del tributo. Tale nuova modalità, si legge nelle istruzioni, deve essere **estesa anche alla TASI**, essendo identico il meccanismo applicativo delle due imposte.

Gli ENC, dal 2014, versano infatti l'IMU solo tramite F24 in **tre rate** di cui:

- le **prime due**, di importo pari ciascuna al 50 per cento dell'imposta complessivamente corrisposta per l'anno precedente, devono essere versate alle scadenze ordinarie (16 giugno e 16 dicembre dell'anno di riferimento),
- l'**ultima**, a **conguaglio** dell'imposta complessivamente dovuta, deve essere versata entro il **16 giugno dell'anno successivo** a quello cui si riferisce il versamento.



Le istruzioni evidenziano che, al pari di quanto previsto per le altre imposte erariali, l'imposta non è dovuta, non è rimborsata né può essere utilizzata in compensazione se non supera la soglia di € 12 o il diverso importo eventualmente stabilito dal Comune.

### La gestione del credito

Il **quadro D** deve essere compilato per l'indicazione del **credito** di imposta (IMU e TASI) risultante dalla dichiarazione al fine di richiederne il **rimborso** oppure la **compensazione** con versamenti futuri. Un aspetto importante evidenziato nelle istruzioni è il fatto che la **compensazione** può essere effettuata **esclusivamente fra crediti e debiti relativi all'imposta dovuta al medesimo Comune**. Si tratta quindi di una situazione ben diversa da quella a cui si è abituati con i versamenti erariali, dove crediti e debiti possono essere compensati anche tra istituti diversi.

In caso di credito in compensazione non utilizzato nel modello F24 e non fatto valere nella dichiarazione successiva, il contribuente può chiedere il rimborso presentando **un'apposita istanza al Comune competente**.

### Ma la dichiarazione diverrà annuale?

Va segnalato che, anche questo modello dichiarativo, segue le regole proprie delle dichiarazioni dei tributi Comunali: oggi si tratterà di segnalare gli immobili imponibili e quelli esenti (parzialmente o totalmente), e nei prossimi anni andrà **ripresentato solo se vi saranno variazioni**.

Va altresì detto che:

- se il rapporto proporzionale per il **calcolo della quota esente** viene fatto prendendo a riferimento esclusivamente la **superficie** (utilizzata per l'attività commerciale su quella totale), probabilmente tale dato rimarrà costante nel tempo e quindi non troppo frequentemente si dovranno presentare altre dichiarazioni in seguito;
- se invece nel rapporto di commercialità concorrono altri fattori quali il numero dei soggetti nei confronti dei quali vengono svolte le attività con modalità commerciali ovvero non commerciali e/o il tempo per il quale l'immobile viene destinato alle diverse attività (commerciale e non commerciale), è **assai probabile che il modificarsi di tali parametri richieda di dover rappresentare frequentemente la dichiarazione** per aggiornare la percentuale di esenzione.

Già questo aspetto ci porta a dire che gli **ENC saranno spesso chiamati alla presentazione del modello** per le caratteristiche proprie dell'utilizzo dell'immobile.

A questo va inoltre aggiunto, come si è visto in precedenza, che **nel modello viene liquidata l'imposta**. Che senso avrebbe indicare tali dati che potrebbero variare ogni anno a seguito di modifiche che non riguardano l'immobile o il suo utilizzo? Si pensi ad un cambio di aliquota:

in passato la dichiarazione non si sarebbe dovuta presentare, ma oggi si verrebbero a **modificare i dati del quadro C e D** precedentemente presentato.

Che la dichiarazione IMU e TASI (oggi quella degli ENC ma in futuro potrebbe seguire la stessa strada anche quella di tutti gli altri immobili) sia destinata a diventare una **dichiarazione da presentare ogni anno come la dichiarazione dei redditi?**

Allora, se così fosse, avrebbe davvero molto più senso inserire la liquidazione dell'imposta nella dichiarazione; si tratterebbe però di un ulteriore adempimento nella miriade di adempimenti che già esistono e quasi settimanalmente vengono ad aumentare.

Temo che tra qualche tempo ne arriverà uno nuovo.

**O forse arriverà un precompilato anche in questo caso?**

## LAVORO E PREVIDENZA

---

### *Si paga l'Inps sulle somme da recesso?*

di **Cristina Facchetti, Giovanni Valcarenghi**

Negli **ultimi tempi**, complice la crisi economica e le difficoltà in cui versano molte imprese, si **intensificano** sempre più i **casi di recesso da società**; intendiamo occuparci in modo particolare del caso dell'abbandono di una **società personale**, argomento che sarà meglio approfondito in un articolo di prossima pubblicazione sulla nostra [Circolare Tributaria settimanale](#).

Concentriamo la nostra attenzione sulla **posizione del socio** e sulle modalità di **tassazione** delle **somme** eventualmente percepite **in esubero** rispetto al **valore fiscalmente riconosciuto** della partecipazione (senza che possa avere alcun risalto, in tale ipotesi, l'eventuale rivalutazione a pagamento, posta in essere entro lo scorso 30 giugno).

È ormai scontato che **tale eccedenza** debba essere tassata come **reddito di partecipazione** anzi, come appare più corretto affermare, come reddito di impresa, veicolato per il tramite del reddito di partecipazione. La **natura di tale provento** appare importante, in quanto ci servirà per argomentare in merito alla necessità di **assoggettamento a contribuzione INPS**.

Il TUIR, infine, concede la possibilità di **assoggettare** tale reddito a **tassazione separata**, nel solo caso in cui tra la costituzione della società ed il momento di comunicazione del recesso siano **trascorsi più di 5 anni** (articolo 17, comma 1, lettera l) del DPR 917/86).

A noi interessa **ipotizzare proprio tale ultima casistica**, quindi quella in cui un socio receduto da una società personale **nel corso del 2013**, percependo somme in eccedenza rispetto al valore fiscalmente riconosciuto della partecipazione, abbia la possibilità di accedere alla tassazione separata, oppure optare per la tassazione ordinaria; diamo anche per scontato che il socio fosse **iscritto alla Gestione INPS** dei commercianti o degli artigiani.

Ci domandiamo, al riguardo, **se vi siano influenze sul calcolo dei contributi dovuti**, oppure se, la tassazione separata, consenta una agevole via di fuga dal pagamento degli stessi.

Ci poniamo l'interrogativo in quanto **l'INPS**, nelle istruzioni operative che dirama di anno in anno (da ultimo vedi la [circolare 74/2014](#)), dopo avere rammentato che i contributi sono dovuti sul reddito di impresa prodotto dal contribuente, **si limita a richiamare** la quota di imponibile indicata nei **quadri RF, RG e RH**, dove normalmente (ma non sempre) sono collocati i redditi di impresa.

Quindi l'interrogativo è assolutamente attuale: se il **socio** recedente **indica** l'imponibile derivante dal recesso **nel quadro RM** (redditi a tassazione separata), ove sono collocati i redditi a tassazione separata, **non paga i contributi** su tali somme?

Questa sembrerebbe essere la conclusione cui si giunge dalla **mera analisi delle istruzioni** letterali e, a livello operativo, **dagli automatismi** proposti dalle principali case di software. Meglio così, verrebbe da dire, in quanto si **potrà risparmiare** qualche denaro. Ma, evidentemente, appare chiaro a tutti che il **reddito posizionato nel quadro RM** del modello Unico è **pur sempre un reddito di impresa**, anche se le modalità di applicazione dell'IRPEF sono particolari, vale a dire subordinate al particolare meccanismo di tassazione separata, per evitare l'aggravio della progressività dell'imposta su redditi la cui formazione è stratificata nel tempo.

Dunque, non possiamo che **chiudere con un dubbio**, senza essere riusciti a giungere ad una conclusione definitiva. Una cosa appare però certa: **chi si adegua alle indicazioni** dell'Ente preposto all'accertamento **non dovrebbe subire sanzioni** in caso di differente interpretazione postuma. Certo, **l'ideale sarebbe poter stimare con precisione** il carico complessivo fiscale e contributivo ma, poiché vale sempre il motto che a pagare e morire si è sempre a tempo, riteniamo che in pochi pagheranno (in anticipo) i contributi su tali somme.

## ORGANIZZAZIONE STUDIO

---

### ***La miniera d'oro nascosta***

di **Michele D'Agnolo**

Forse non lo sapevate, ma in tutti i nostri studi professionali c'è una **miniera d'oro nascosta**.

Pensate di poter guadagnare il dieci – quindici per cento più di quanto ritraete oggi dalla vostra attività professionale senza dover acquisire nuovi clienti, né nuovi incarichi. Senza giubilare nessuna impiegata anziana e senza aumentare i prezzi. Dove sta il miracolo? E' presto detto.

In tutti i nostri studi siamo costretti a sostenere, da sempre, rilevanti **costi di non qualità**. Pensiamo a quanto tempo perdiamo quando un cliente non ci porta i documenti necessari all'incarico, nonostante i solleciti nostri e dei nostri collaboratori e dipendenti. Ricordiamo anche quanto tempo serve per riprendere in mano molte volte la stessa pratica o per tornare a concentrarci dopo una sequela di interruzioni.

Ma la mente va anche agli **errori dei nostri dipendenti e collaboratori**, di cui ci accorgiamo facendo i controlli. Attività che richiedono poi una paziente attività di rifacimento e di ricontrollo.

Per non dire delle **dichiarazioni integrative** e dei piccoli e meno piccoli **ravvedimenti** che di tanto in tanto tocca pagare in luogo del cliente e per inquali certamente non vale la pena di attivare la polizza assicurativa.

Ma l'effetto più nefasto degli errori sono le **figuracce** che facciamo quando dobbiamo confessare al cliente qualcuna di queste piccole *defaillances*. Anche qui, ore di lavoro per convocare il cliente, gestire reclami o rimostranze, rassicurarlo, coccolarlo fino a fargli riacquistare la fiducia perduta.

**L'effetto reputazionale** che può avere anche un errore banalissimo sul cliente è potenzialmente devastante. Possiamo forse evitare di perdere il nostro cliente ma di certo avremo inibito per un bel po' il passaparola positivo che avrebbe potuto farci. E, nel peggiore dei casi, quando per esempio ad un errore ne segue subito un altro, avremo accorciato il valore a vita del cliente depauperando il principale intangibile dello studio: l'avviamento.

Ma l'aspetto più subdolo e strisciante di questo modo di lavorare è il **danno sul morale dello studio causato da reclami**, errori e rifacimenti. Specie se ripetuti. A ben vedere, nemmeno il più

lavativo degli impiegati viene a lavorare per sbagliare. A tutti piace fare bella figura.

Secondo uno studio – nemmeno recentissimo – dell'Ifac, *international federation of accountants* i **costi della non qualità**, categoria invisibile del conto economico di ogni studio, possono raggiungere perfino il **trenta per cento** del totale dei costi.

Appartengono ai costi della non qualità:

- le gestioni di reclami,
- i rifacimenti,
- i pagamenti di sanzioni,
- i risarcimenti
- e ogni altro onere che dobbiamo sostenere perché non abbiamo fatto un buon lavoro al primo colpo.

Aggredire e ridurre i costi della non qualità significa non solo migliorare in modo tangibile il conto economico dello studio ma anche migliorare il clima interno dello studio.

Certo, non è semplice capire come rendere **più efficaci i controlli** senza bloccare l'attività dello studio perché verifichiamo tutto o andare sottocosto perché vogliamo rifare tutto almeno due volte. E non si educano certo i clienti a compartecipare meglio alla prestazione professionale con una circolare o due. **Serve comunicare molto e in modo coerente**, con riunioni, telefonate e adeguata formazione. **Occorre spiegare il perché** si necessita della collaborazione dei clienti e quali sono le conseguenze, per esempio, di un ritardo nell'elaborazione.

Allo stesso modo occorre investire per abituare i collaboratori a **gestire correttamente le non conformità** tanto sul piano della comunicazione al cliente che della gestione interna, che dell'analisi delle cause e non delle colpe fa il suo punto centrale.

C'è da lavorare, ma alla fine la miniera, se ben coltivata, vi ripagherà con i suoi frutti.